

**EVALUASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI  
EFEKTIVITAS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(STUDI KASUS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SIDOARJO)**

**Disusun oleh:**

**KI AGUS NOVAL FIRDAUS**

**115020300111086**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2017**

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Ki Agus Noval Firdaus

NIM : 115020300111086

Fakultas : EkonomidanBisnis

Jurusan : S1 Akuntansi

Denganinimenyatakanbahwaskripsi yang sayasusun dengan judul :

**EvaluasiFungsiSumberDayaManusiaUntukMenilaiEfektivitasPada PT Pos**

**Indonesia (Persero)**

**(StudiKasusPada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo)**

Adalahbenar-benarhasilkaryasayasendiridanbukanmerupakanplagiatdariskripsi  
orang lain.

Apabiladikemudianharipernyataaninitidakbenarmakasayabersediauntukmenerima  
anksiakademis yang berlaku (dicabutpredikatkelulusangelarkesarjanaannya).

Denganpernyataaninisayabuatdengansebenarnya,  
untukdapatdipergunakanbilamanadiperlukan.

Malang, 8 Juni 2017

PembuatPernyataan,



Ki Agus Noval Firdaus

NIM. 115020300111086



**PT POS INDONESIA (PERSERO)**  
**KANTOR POS SIDOARJO 61200**  
Jl. Sultan Agung No. 50 Sidoarjo 61211  
Telp. 031-8943830 Fax : 031-8943830  
E-mail : [612kbp@posindonesia.co.id](mailto:612kbp@posindonesia.co.id)

---

---

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR : 286/UMUM/MS/4/0417**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Heroe Soewondo  
Nippos : 970288591  
Grade : 08  
Jabatan : Manajer SDM dan Sarana  
Instansi : Kantor Pos Sidoarjo 61200

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Ki Agus Noval Firdaus  
Universitas : Brawijaya Malang  
NIM : 115020300111086  
Jurusan : Akuntansi

Telah melakukan Penelitian Skripsi di Kantor Pos Sidoarjo 61200 tanggal 21 Maret 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Sidoarjo, 22 Maret 2017

Manajer SDM dan Sarana  
  
POS INDONESIA  
SIDOARJO  
1 Nippos : 970288591



## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul :

**AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI  
EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA  
(STUDI KASUS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SIDOARJO)**

Disusun oleh :

Nama : Ki Agus Noval Firdaus

NIM : 115020300111086

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

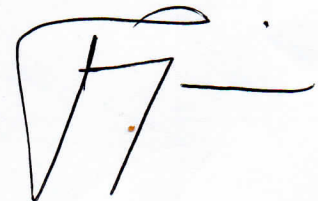
Bidang Kajian : Audit Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Malang, 8 Juni .....2017

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Tubandriyah Herawati, SE., MM., Ak., CA., CSRS., CSRA.

NIP. 19681007 199203 2 001



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul :

**EVALUASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI  
EFEKTIVITAS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(STUDI KASUS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SIDOARJO)**

Yang disusun oleh :

Nama : Ki Agus Noval Firdaus

NIM : 115020300111086

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Bidang Kajian : Audit Manajemen

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 18 Juli 2017 dan dinyatakan memnuhi syarat untuk diterima

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Tubandriyah Herawati, SE., MM., Ak., CA., CSRS., CSRA.

NIP. 19681007 199203 2 001

(Dosen Pembimbing)

2. Rizka Fitriyanti, SE., MSA., Ak.,

NIP. 19790826 200812 2 002

(Dosen Penguji I)

3. Anita Wijayanti, SE., MSA., Ak

NIP. 19791217 200812 2 002

(Dosen Penguji II)

Malang, 18 Juli 2017

Plt.Ketua Jurusan Akuntansi

Abdul Ghofar, SE., M.Si.,DBA.,Ak.

NIP. 197606282002121002

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manajemen ( Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo)

Adapun tujuan dari penulis skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan yang Maha ESA atas segala rahmat dan hidayah-Nya
2. Orang tua saya Soetjahjono dan Nur Faizah yang telah memberikan dukungan serta doa sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini
3. Bapak Drs. Nukholis, SE., M.Bus., Ph.D., Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi
4. Ibu Tubandrijah Herawati, SE., MM., Ak., CA., CSRS., CSRA. Sebagai pembimbing yang telah sabra, tulus dan ikhlas dalam meluangkan waktu, pikiran dan tenaga untuk memberikan arahan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini.

## DAFTAR ISI

Surat Pernyataan Non Plagiat .....	
Surat Keterangan Penelitian.....	
Daftar Isi .....	
Daftar Tabel .....	
Daftar Lampiran.....	
Abstrak.....	
<i>Abstact</i> .....	
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1 Konsep Implementasi.....	11
2.1.1 Pengertian Implementasi.....	11
2.2 Konsep Pengelolaan Dana .....	22
2.2.1 Pengertian Pengelolaan.....	22
2.3 BPJS Kesehatan ( Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan).....	24
2.3.1 Pengertian BPJS.....	24
2.3.2 Peserta Jaminan Kesehatan .....	24
2.3.3 Anggota Keluarga Yang di Tanggung .....	26
2.3.4 Iuran .....	27

2.3.5 Fasilitas Keluarga Yang di Tanggung.....	29
2.3.6 Manfaat Akomodasi Rawat Inap .....	31
2.3.7 Pelayanan Kesehatan Yang di Jamin .....	33
2.3.8 Alur Pelayanan Kesehatan .....	35
2.4 Pelayanan BPJS Kesehatan di Rumah Sakit.....	36
2.4.1 Fasilitas Layanan Kesehatan pada Kebijakan BPJS Kesehatan .....	36
2.4.2 Klasifikasi Rumah Sakit .....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
3.1 Pendahuluan.....	38
3.2 Pendekatan Penelitian .....	39
3.3 Tipe dan Dasar Penelitian.....	41
3.4 Objek Penelitian.....	41
3.5 Instrumen Penelitian .....	41
3.6 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.8 Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
4.1 Gambaran Umum RSUD Dr. Saiful Anwar Malang .....	47
4.1.1 Latar Belakang Instansi.....	47
4.1.2 Visi .....	51
4.1.3 Misi .....	51
4.1.4 Motto RSUD Dr. Saiful Anwar Malang .....	52
4.2 Hasil Penelitian .....	53



4.2.1 Ukuran dan Tujuan Kebijakan .....	53
4.2.2 Sumber Daya.....	57
4.2.3 Karakteristik Organisasi Pelaksana.....	64
4.2.4 Komunikasi Antar Organisasi Pelaksana.....	67
4.2.5. Sikap Para Pelaksana .....	70
4.2.6 Lingkungan .....	70
4.3 Diskusi Penelitian Implementasi Pengelolaan Dana BPJS	
di RSUD Dr. Saiful Anwar Malang.....	72
4.3.1 Ukuran dan Tujuan Kebijakan .....	72
4.3.2 Sumber Daya.....	78
4.3.3 Karakteristik Organisasi Pelaksana.....	89
4.3.4 Komunikasi ANTar Lembaga .....	90
4.3.5 Sikap Para Pelaksana .....	93
4.3.6 Lingkungan .....	94
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>95</b>
5.1 Keterbatasan Penelitian.....	95
5.2 Kesimpulan .....	95
5.3 Saran .....	96
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>98</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Hasil Wawancara dengan Manajer SDM .....
Lampiran B	Hasil Temuan Audit PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.....



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Penelitian Terdahulu .....	5
Tabel 2.1	Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan.....	21
Tabel 2.2	Pengelompokan Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia dan Sumber Informasinya .....	35
Tabel 4.1	Jam Kerja Pegawai.....	59
Tabel 4.2	Shift Kerja Pegawai .....	59



**EVALUASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI  
EFEKTIVITAS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(STUDI KASUS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) SIDOARJO)**

Ki Agus Noval Firdaus

Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: kiagusnoval@accountant.com

**ABSTRAK**

Evaluasi fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia perusahaan. Efektivitas yang dimaksud meliputi kebijakan/prosedur yang diterapkan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan untuk mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, serta memberikan rekomendasi atas hambatan yang ditemui. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Data penelitian diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data penelitian dilakukan dengan cara membandingkan tiga elemen dasar audit manajemen, yakni kriteria, penyebab, dan akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan, penilaian tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif, namun fungsi perencanaan SDM dan perlindungan dan keselamatan kerja berjalan secara tidak efektif. Hal ini disebabkan karena sering terjadi keterlambatan respon dari pusat mengenai pengajuan permintaan tenaga kerja dan tidak terdapat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan bagi karyawan. Hal ini bertentangan dengan tujuan fungsi perencanaan SDM dan perlindungan dan keselamatan kerja yaitu untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas karyawan.

**Kata kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Sumber Daya Manusia.**





**EVALUATION OF HUMAN RESOURCE FUNCTION TO ASSESS  
EFFECTIVENESS ON PT POS INDONESIA (PERSERO)  
(CASE STUDY ON PT POS INDONESIA (PERSERO) SIDOARJO))**

Ki Agus Noval Firdaus

University of Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: kiagusnoval@accountant.com

**ABSTRACT**

*Evaluation of human resources function conducted at PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo aims to determine the effectiveness of the implementation of human resources functions of the company. The effectiveness includes the policies / procedures applied to the achievement of corporate objectives and to identify barriers in the implementation of human resource functions, and provide recommendations on the obstacles encountered. The method used in this research is descriptive method. Research data obtained through interviews, documentation, and observation. Analysis of research data is done by comparing the three basic elements of management audit, namely criteria, causes, and consequences. The results show that labor recruitment, labor selection, orientation and placement, employment appraisal, career planning and development, compensation and layoffs have been effective, but the function of HR planning and protection and work safety is ineffective. This is due to frequent delays in response from the center regarding the submission of labor requests and there is no clear procedure in the submission of complaints for employees. This is contrary to the purpose of the HR planning function and the safeguard and safety of employment, ie to ensure the availability of human resources and improve employee productivity.*

**Keywords:** *Audit Management, Effectiveness, Human Resources.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Seiring perkembangan dunia usaha, perusahaan sebagai suatu entitas bisnis dituntut untuk mampu bersaing secara kompetitif demi keberlangsungan usahanya. Berlakunya ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) pada tahun 2015, mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dengan iklim ekonomi dan bisnis yang baru. Pencapaian tujuan perusahaan pada persaingan yang semakin ramai, diperlukan perencanaan yang tepat. Perencanaan yang tepat dapat mengarahkan kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Peneliti perencanaan yang tepat, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kontribusi sumber daya manusia menjadi unsur penting yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen, agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Manusia merupakan aset penting yang mempengaruhi perkembangan pengetahuan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi perkembangan usaha perusahaan. Tidak peduli sebaik apapun sistem yang diaplikasikan oleh perusahaan, berlangsungnya kegiatan usaha perusahaan mutlak bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Naluri alami manusia untuk selalu belajar dan berkembang, menjadi penyebab munculnya usaha-usaha baru yang semakin kreatif dan inovatif dari waktu ke waktu.

Menurut Ivan (2017) Manusia merupakan aset, disamping menjadi aset perusahaan manusia juga menjadi beban bagi perusahaan tersebut. Beban yang

dimaksud adalah beban gaji karyawan. Sifat alami manusia yaitu meminta imbalan atas pekerjaan yang telah dikerjakannya menjadikan manusia bukan hanya aset, namun juga beban bagi perusahaan. Beban gaji ini tidak dapat dihindari oleh perusahaan, meskipun kondisi perusahaan sedang mengalami rugi. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan perlu mempertimbangkan bahwa kontribusi yang didapat dari karyawannya telah seimbang dengan beban gaji yang dibayar perusahaan tiap bulannya. Perusahaan perlu mengeksplorasi potensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar dapat digunakan secara optimal. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan pengelolaan yang baik. Pengelolaan ini biasanya diserahkan pada bagian tertentu dalam suatu perusahaan, yakni divisi sumber daya manusia/departemen personalia. Divisi khusus ini bertanggung jawab untuk mendapatkan, memberdayakan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan secara optimal sehingga kegiatan operasional perusahaan bisa berlangsung dengan efektif dan efisien.

Suatu organisasi pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia. Bayangkara (2008:59) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam penciptaan input dan output yang berkualitas, sehingga organisasi mampu mencaai keunggulan bersaing. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Efektivitas dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (perusahaan) dalam mencapai tujuan organisasi (perusahaan) tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, akan memudahkan perusahaan dalam merekrut, mengembangkan, dan mengevaluasi sumber daya manusia yang

dimiliki sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Peran lain yang dimiliki oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai motivator agar seluruh anggota dalam perusahaan dapat bekerja sama guna mencapai tujuan perusahaan. Disamping itu, manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam mengawasi kegiatan-kegiatan karyawan serta kebutuhan sumberdaya manusia dalam perusahaan agar tercipta lingkungan yang dapat menunjang kegiatan operasional perusahaan. Pengembangan pada fungsi sumber daya manusia, perusahaan harus memahami bahwa manusia sebagai aset bukanlah benda mati layaknya aset perusahaan lainya sebab manusia memiliki perasaan. Selain membutuhkan materi, manusia juga membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusinya.

Pentingnya peran manajemen sumber daya manusia telah mendorong upaya evaluasi terhadap divisi tersebut, bukan tidak mungkin manajemen sumber daya manusia melakukan penyimpangan yang mengakibatkan ketidak efektifan kinerja pegawai maupun kerugian perusahaan. Evaluasi yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia diperlukan tindakan audit atas manajemen sumber daya manusia. Audit manajemen sumber daya manusia bekerja dengan melakukan evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas yang melibatkan pos-pos sumber daya manusia dengan tujuan mendeteksi dan memperbaiki kekurangan yang terdapat pada aktivitas tersebut. Audit manajemen sumber daya manusia memberikan informasi terkait hasil evaluasi sumber daya manusia perusahaan sekaligus memberikan informasi seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawabnya dalam mengelola pos-pos sumber daya manusia.

Audit manajemen atas sumber daya manusia dapat membantu manajemen dalam menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang terkait kegiatan sumber daya manusia dalam perusahaan agar tercipta sumber daya manusia yang produktif dan efisien. Audit sumber daya manusia dilaksanakan oleh satuan pengawas intern yang berkedudukan langsung dibawah direktur utama. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam rangka memastikan apakah tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut Beberapa entitas bisnis terutama di bidang jasa, menggunakan manusia sebagai komoditas utamanya. Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang mempunyai kegiatan utama memberikan pelayanan, kemudahan, dan kenyamanan kepada masyarakat untuk memperlancar aktivitas produksi maupun konsumsi. Jasa yang dihasilkan bersifat abstrak tapi bisa dirasakan manfaatnya oleh konsumen. Dengan kata lain, sebagai entitas bisnis yang bergerak di bidang jasa, kualitas sumber daya manusia merupakan aset penting yang tidak bisa dikesampingkan.

Fungsi SDM dalam suatu perusahaan merupakan salah satu pendukung yang berperan sangat penting dalam kelancaran proses pengelolaan kinerja perusahaan. Kinerja dan produktivitas sebagai ujung tombak sebuah perusahaan maka seluruh karyawan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, saat ini PT Pos Indonesia (Persero) telah mencanangkan inisiatif



penilaian karyawan berbasis kinerja sebagai salah satu fokus pengembangan SDM-nya. Langkah awal yang kini tengah dilaksanakan terkait fokus pengembangan tersebut adalah dengan adanya penetapan standar kinerja individu dan unit. Menurut PT Pos Indonesia (Persero) dalam Annual Report (2015) PT Pos Indonesia (Persero) telah menerapkan standar kinerja berupa Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) dan Sistem Manajemen Kinerja Unit (SMKU). Melalui SMKI dan SMKU, diharapkan penilaian kinerja individu dan unit akan menjadi lebih obyektif dan terukur di tahun-tahun berikutnya.

Fokus pengembangan SDM melalui penilaian berbasis kinerja ini perlu didukung oleh skema manajemen balas jasa/rewards yang kompetitif seperti yang telah dijalankan oleh perusahaan-perusahaan unggulan dalam rangka mendorong potensi, kinerja, dan produktivitas karyawannya. Saat ini, skema balas jasa/rewards yang diterapkan belum secara khusus dirancang berdasarkan standar kinerja yang obyektif dan terukur dan dikaitkan dengan target-target masing-masing unit bisnis atau unit pendukungnya. Hal ini menjadi perhatian fungsi SDM dalam memperbaiki sistem balas jasa/rewards yang dapat mendorong karyawan untuk memenuhi standar kinerjanya dan mencapai target-target unitnya.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti:

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Judul	Objek	Motode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pradana 2013	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)	Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang	Deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia yang ada 9 diantaranya telah berjalan efektif.
2.	Tiffani 2013	Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Fakultas X)	Fakultas X	Deskriptif	Adanya ketidakefektifan pada fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi karyawan.

No	Nama/ Tahun	Judul	Objek	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Ningrum 2014	Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Keekonomisan, Efisiensi Dan Efektifitas (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya).	Perusahaan Daerah Pasar Surya Surabaya	Deskriptif	Terdapat fungsi yang belum ekonomis, efektif maupun efisien, fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang dinilai ekonomis, efektif dan efisien adalah fungsi perlindungan pegawai, rekrutmen, dan seleksi.
4.	Firdaus 2017	Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektifitas Fungsi Sumber Daya Alam (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo)	PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo	Deskriptif	?

(Sumber: Data diolah 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2013) tentang audit sumber daya manusia ini menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia yang ada 9 diantaranya telah berjalan efektif yaitu fungsi Perencanaan SDM, Prosedur dan Proses Rekrutmen, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Penilaian Perstasi Kerja, Manajemen Sistem Kompensasi, Perlindungan Tenaga kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja, sedangkan 1 fungsi yang belum berjalan dengan efektif adalah fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir karena kebijakan yang ada belum direalisasikan. Namun meskipun 9 fungsi sudah berjalan efektif, fungsi Penilaian Prestasi Kerja belum berjalan dengan efektif sepenuhnya karena program pemilihan karyawan teladan belum dilaksanakan sesuai kebijakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tiffani (2013) mengambil objek Fakultas X (nama entitas disamarkan) dari sebuah Universitas Negeri di Malang Jawa Timur, sebagai hasil akhir dari penulisan skripsi ini, audit manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan selama penelitian dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit oleh peneliti, secara garis besar fungsi-fungsi tersebut telah berjalan efektif. Fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan. Fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.

Penelitian Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh Ningrum pada tahun (2014) di Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS)

Surabaya. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat fungsi yang belum ekonomis, efektif maupun efisien, fungsi tersebut adalah fungsi perencanaan, orientasi, fungsi pelatihan, fungsi penilaian, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi, fungsi hubungan karyawan, dan fungsi pemutusan hubungan kerja. Sedangkan fungsi yang dinilai ekonomis, efektif dan efisien adalah fungsi perlindungan pegawai, rekrutmen, dan seleksi. Kelemahan yang ditemukan maka peneliti memberikan rekomendasi dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia yang akan datang.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini terdapat pada fungsi sumber daya manusia sedangkan yang digunakan sebagai tolak ukur penilaian berbeda. Pada penelitian Tiffani (2013) terdapat 9 fungsi sumber daya manusia yang digunakan sebagai tolak ukur penilaian sedangkan saat ini peneliti menggunakan 10 fungsi sumber daya manusia. Selain itu perbedaan juga terdapat pada kondisi usaha, yaitu pada penelitian terdahulu belum terdapat AFTA sebagai tantangan perusahaan dalam proses jalannya fungsi sumber daya manusia sedangkan pada saat ini penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat AFTA sebagai tantangan perusahaan dalam menjalankan fungsi sumber daya manusia.

PT Pos Indonesia (Persero) kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi,



jejaring Pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 3.800 Kantor pos online, serta dilengkapi elektronik *mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah proses kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

Penelitian pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dilakukan untuk memastikan praktik yang dijalankan oleh fungsi SDM telah berjalan efektif atau tidak efektif. Penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini merupakan suatu rekomendasi audit atas permasalahan yang terjadi dan diharapkan dapat digunakan sebagai dasar perbaikan maupun pembuatan keputusan bagi pihak manajemen.

Berdasarkan uraian latarbelakang di atas, audit manajemen sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengetahui persepsi karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Berkaitan dengan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul :

**EVALUASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS PADA PT POS INDONESIA (PERSERO)** (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo)

### **1.3 Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang diatas, peneliti merumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo?

2. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti bertujuan untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.
2. Memberikan alternatif perbaikan dalam rangka meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk mengembangkan keilmuan dalam bidang audit manajemen, khususnya mengenai penerapan audit manajemen sebagai sarana untuk menilai efektivitas sumber daya manusia.

##### **2. Manfaat Praktis**

Adapun manfaat praktis yang diharapkan oleh peneliti dari penelitian ini, antara lain:

##### **1. Bagi peneliti**

Sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori-teori dan ilmu yang telah diterima selama proses kegiatan perkuliahan berlangsung. Sebagai sarana untuk

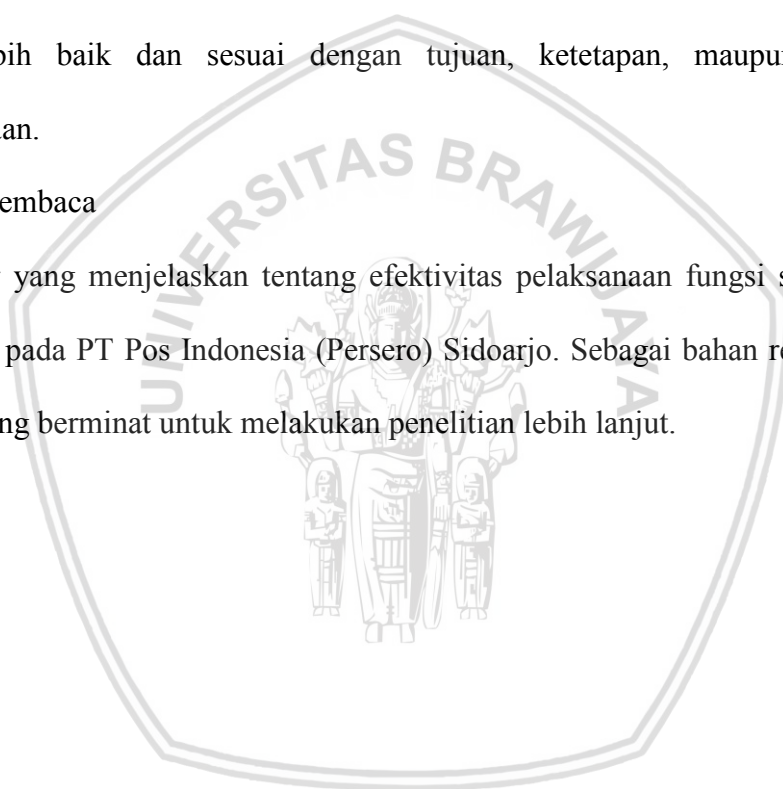
meningkatkan wawasan, *softskill*, dan pengalaman serta keterampilan sebagai mahasiswa.

## 2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa digunakan oleh perusahaan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan efektifitas fungsi sumber daya manusia perusahaan agar lebih baik dan sesuai dengan tujuan, ketetapan, maupun kebijakan perusahaan.

## 3. Bagi Pembaca

Literatur yang menjelaskan tentang efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Sebagai bahan referensi bagi pihak yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Audit

Audit atau pemeriksaan dalam arti luas bermakna evaluasi terhadap suatu organisasi, sistem, proses, atau produk. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, objektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Menurut Agoes (2011:4), menyatakan bahwa auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Menurut Mulyadi (2010:9), menyatakan bahwa auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik (2011:100.1) auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa auditing merupakan suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bukti yang memiliki hubungan dengan asersi atas kegiatan atau peristiwa ekonomi untuk memastikan kesesuaian antar asersi-asersi tersebut yang dilakukan oleh seorang atau lebih kompeten dan independen yang hasilnya disampaikan kepada pihak yang berkepentingan. Pemahaman mengenai audit yang telah dijabarkan, dapat diuraikan beberapa elemen dari audit, yaitu:

**1. Proses yang sistematis.**

Auditing merupakan suatu proses yang bertahap, terstruktur, dan memiliki prosedur yang bersifat logis.

**2. Mengumpulkan dan mengevaluasi bukti yang objektif.**

Proses audit yang sistematis dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan bukti-bukti yang mendasari asersi yang telah dibentuk untuk kemudian dievaluasi secara objektif.

**3. Entitas ekonomi.**

Berkaitan dengan lingkup tanggungjawab auditor mengenai penetapan satuan legal yang akan diaudit.

**4. Menentukan tingkat kesesuaian.**

Hasil pengumpulan dan evaluasi bukti audit dapat digunakan untuk menilai asersi yang dibentuk telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan atau tidak.

**5. Kriteria yang ditetapkan.**

Merupakan standar pengukur untuk melakukan penilaian atau asersi, dimana kriteria yang digunakan dalam suatu audit bergantung pada tujuan audit yang bersangkutan.



## 6. Orang yang kompeten dan independen.

Auditor harus memiliki kemampuan dalam memahami kriteria yang digunakan dalam suatu audit dan kompeten di bidangnya. Auditor juga harus memiliki sikap independen untuk menghindari konflik kepentingan sehingga menimbulkan informasi.

### 2.1.1 Jenis-Jenis Audit

Pelaksanaan pemeriksaan ada beberapa jenis yang dilakukan oleh auditor, jenis-jenis tersebut dapat didasarkan pada luasnya pemeriksaan ataupun jenis pemeriksaan. Menurut Sukrisno (2012:10) jenis audit berdasarkan luasnya pemeriksaan dapat dibedakan sebagai berikut:

#### 1. Pemeriksaan Umum (*General Audit*)

Pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP (Kantor Akuntan Publik) yang independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik atau Panduan Audit Entitas Bisnis Kecil dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Kode Etik Profesi Akuntan Publik dan Standar Pengendalian mutu.

#### 2. Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*)

Pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan *auditee*) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilaksanakan juga terbatas.

Menurut Sukrisno (2012:11) meninjau dari jenis pemeriksaan audit dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Management Audit (*Operational Audit*)

Pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam LK, Bank Indonesia).

3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan yang dilakukan oleh internal auditor biasanya lebih terinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. Internal auditor biasanya tidak memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan tetapi memuat tentang temuan pemeriksaan (*audit findings*) mengenai penyimpangan dan kecurangaan yang ditemukan, kelemahan pengendalian internal. Beserta saran-saran perbaikan (*recommendation*). Internal auditor merupakan orang dalam perusahaan, tidak independen.

#### 4. Komputer Audit

Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing (EDP) System*.

Penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa, secara umum tujuan audit adalah memberikan pendapat mengenai kewajaran penyajian laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum. Disamping itu, audit juga digunakan untuk mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan suatu kejadian atau tindakan kemudian disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan untuk kemudian dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

#### 2.2 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari audit manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektivitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnisnya. Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi.

Menurut Tunggal (2010:10) menyatakan bahwa audit manajemen merupakan suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan sub-entitas yang dapat di audit. Penekanannya

adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih besar, efektifitas dalam suatu usaha dan organisasi yang lain. Menurut Arens, et al (2011:16), audit operasional adalah mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasional organisasi.

Menurut Bayangkara (2011:2) audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dengan melalui serangkaian prosedur yang terstruktur dan direncanakan untuk mendapatkan serangkaian bukti terkait dengan aktivitas yang diaudit dan penilaian operasional organisasi didasarkan atas kriteria yang ditetapkan merupakan standar kinerja yang ditetapkan oleh manajemen, kriteria dalam audit manajemen ini berbeda dengan standar audit keuangan (GAAP). Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas perusahaan yang perlu adanya suatu perbaikan. Rekomendasi yang diberikan dapat digunakan dalam perbaikan atas berbagai program atau aktivitas tersebut.

### **2.2.1 Tujuan Audit Manajemen**

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah

operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Wertther dan Davis dalam Bayangkara (2010:61), beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program atau aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas berbagai program atau aktivitas SDM.

Menurut Agoes (2013:177), ada tiga elemen yang berkaitan dengan tujuan audit:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria menggambarkan bagaimana keadaan yang seharusnya terjadi dalam perusahaan atau keadaan yang ideal bagi perusahaan. Kriteria yang dapat digunakan untuk tujuan perbandingan adalah kriteria yang telah diaudit oleh auditor.

2. Penyebab (*causes*)

Penyebab merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan oleh setiap individual atau kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif sehingga program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat *negative* sehingga program atau aktivitas berjalan

dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

### 3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program atau aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

Berdasarkan definisi diatas, audit manajemen seharusnya dilakukan secara berkala maka audit manajemen bisa menunjukkan masalah ketika masalah tersebut masih berskala kecil. Audit manajemen merupakan alat manajemen yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan karena tindakan korektif dapat dilakukan untuk pemecahan masalah apabila ditemukan inefisiensi dan inefektifitas.

#### 2.2.2 Prinsip-prinsip Audit Manajemen

Pelaksanaan audit manajemen terdapat beberapa prinsip yang penting. Bayangkara (2011:5) menjelaskan bahwa terdapat tujuh prinsip dasar yang perlu diperhatikan agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik:

1. Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki

Prinsip ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak



efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan kebijakan atau peraturan yang ada.

## 2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit

Penilaian yang akurat baik terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode yang telah dilaksanakan, membutuhkan audit yang saksama.

## 3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif

Selain menyajikan temuan yang merupakan kelemahan auditor juga harus menyajikan temuan-temuan positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program atau aktivitas dalam operasinya.

## 4. Identifikasi individu yang bertanggungjawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi

Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggungjawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan. Permasalahan akan dapat diketahui dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan lebih cepat dan tepat.

## 5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggungjawab

Auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggungjawab terhadap kelemahan yang terjadi, namun auditor dapat memberikan berbagai pertimbangan dalam menentukan sanksi yang akan diterima oleh pihak yang lebih tinggi dari petugas yang bersangkutan.

## 6. Pelanggaran hukum

Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan asset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok dan auditor harus menyampaikan temuan tersebut kepada atasannya tentang adanya pelanggaran tersebut.

## 7. Penyelidikan dan Pencegahan Kecurangan

Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

### 2.2.3 Karakteristik Audit Manajemen

Perbedaan utama Audit Keuangan dan Audit Manajemen adalah tujuan pengujian. Audit Keuangan menekankan pada apakah informasi historis dicatat secara benar sedangkan Audit Manajemen menekankan pada ekonomisasi, efektivitas dan efisiensi.

Menurut Bayangkara (2011:6) berpendapat bahwa karakteristik audit manajemen adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

#### **Perbedaan Pemeriksaan Operasional dan Pemeriksaan Keuangan**

No	Karakteristik	Audit Laporan Keuangan	Audit Manajemen
1	Tujuan	Dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan disajikan oleh perusahaan telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku	Ditujukan untuk mencapai perbaikan atas beberapa program/aktivitas dalam pengelolaan

		secara umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan	perusahaan
No	Karakteristik	Audit Laporan Keuangan	Audit Manajemen
2	Ruang Lingkup	Catatan keuangan organisasi secara keseluruhan	Fungsi usaha atau sub unit yang paling berhubungan
3	Keperluan	Khususnya untuk perusahaan <i>go public</i>	Opsional
4	Frekuensi	Regular paling sedikit satu tahun sekali	Ad Hoc
5	Orientasi Waktu	Retrospektif	Orientasi masa depan
6	Metode	Keterampilan akuntansi	Keterampilan indisplin
7	Realisasi	Aktual	Potensial
8	Persyaratan Pelaporan	Laporan bentuk pendek-untuk menyertai laporan keuangan	Laporan yang komprehensif
9	Penerima	Pemegang saham eksternal, pemerintah, dan public	Manajemen Internal

(Sumber: Bayangkara (2011:6))

Audit manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Bertujuan untuk membantu pihak manajemen memperbaiki kinerjanya

2. Bersifat independen
3. Pendekatan independen dan konsisten
4. Terdapat bukti pemeriksaan
5. Menyatakan rekomendasi dalam laporan yang komprehensif

#### **2.2.4 Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen**

Pelaksanaan Audit manajemen memiliki tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan secara berurutan. Tahapan-tahapan tersebut memiliki fungsi tersendiri dalam proses audit. Menurut Bayangkara (2011:10)

Pelaksanaan audit manajemen, auditor harus melakukan berbagai tahapan, ada lima tahap dalam audit manajemen sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai objek yang diteliti dilakukan melalui penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal yang potensial, mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.

3. Audit Terinci

Melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah proses sudah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan manajemen. Auditor melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi yang terdapat di perusahaan.

4. Pelaporan

Tahap pelaporan bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang hasil audit dan mendorong pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif dan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

#### 5. Tindak Lanjut

Tahap akhir dari audit manajemen, bertujuan untuk mendorong pihak yang berwenang dalam melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

### 2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Ardana, et al (2012:5) suatu pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang dilakukan oleh manajemen mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia. Mempelajari Manajemen SDM diperlukan waktu yang cukup panjang.

Cara sistematis dalam mempelajari Manajemen SDM adalah dengan mempelajari definisinya lalu kemudian konteksnya.

Dari kedua definisi yang disebutkan di atas, dapat diketahui secara umum bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tata cara pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi/perusahaan agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

### 2.3.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Menurut Dessler (2010:4), mengklasifikasikan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut yaitu:

#### 1. Fungsi Manajerial (*Management Function*)

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.

##### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat



digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksananya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih memikir suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum

tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Integrasi (*Integration*)

Usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f. Pemutusan (*Separation*)

Kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan: pemensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi Karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup beberapa masalah berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job specification*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place*, and *the right man in the right job*.
3. Menetepkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian tenaga kerja.
4. Memprediksi penawaran dan permintaan tenaga kerja di masa yang akan datang.
5. Memperkirakan perkembangan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat peraturan dan undang-undang terkait tenaga kerja.
7. Memonitor kemajuan perkembangan serikat buruh.
8. Melakukan penilaian, pendidikan, dan pelatihan karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan.
10. Mengatur perihal pensiun dan pemutusan hubungan kerja karyawan.

Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa Fokus utama untuk manajemen SDM harus memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah memastikan bahwa kegiatan sumber daya manusia untuk mendukung upaya organisasi yang berfokus pada produktivitas, layanan, dan kualitas.

### **2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajer sumber daya manusia bertugas untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan seefektif mungkin, supaya bisa diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2011:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia akan diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

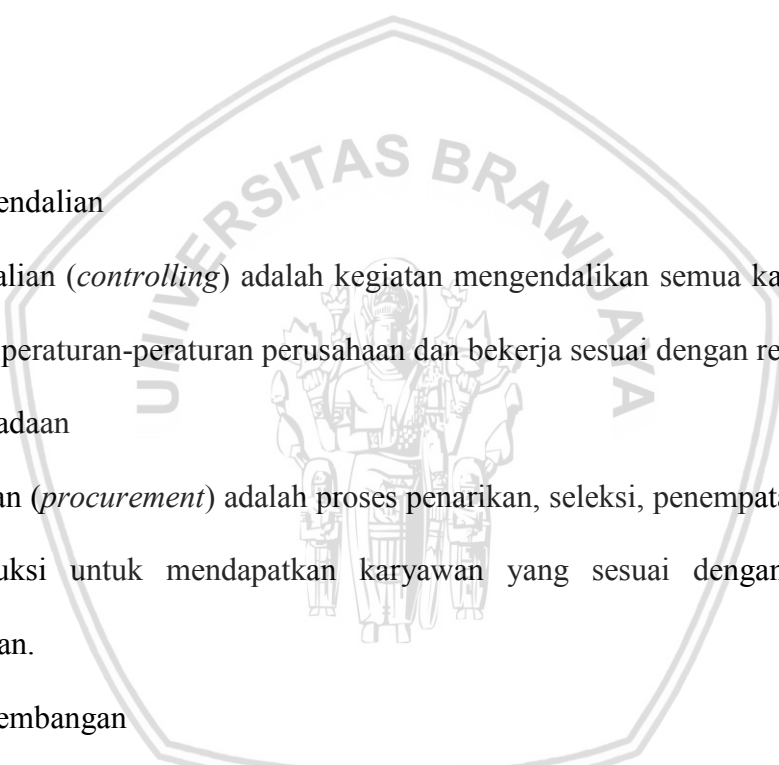
### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### 8. Pengintegrasian



Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.4 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia



Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor.

Bayangkara (2010:60) dalam bukunya menjelaskan bahwa audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit ini menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas SDM tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif serta diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Menurut Ardana, et al (2012:285) bahwa audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup satu departemen atau perusahaan keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagi manajer operasional dan departemen personalia.

Beberapa definisi yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode/alat yang digunakan untuk menilai program dan aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang menekankan pada efektivitas dan efisiensi kinerja program dan aktivitas sumber daya manusia sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

#### **2.4.1 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Menurut Bayangkara (2010:61) menjelaskan beberapa tujuan audit manajemen SDM, diantaranya sebagai berikut:

1. Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia.
2. Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2013:260) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tujuan dari audit sumber daya manusia, antara lain:

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang ditetapkan

2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat melaksanakan semua job dalam deskripsi dengan baik dan tepat waktu
3. Sebagai pedoman besarnya balas jasa pada setiap karyawan
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian ujian dan hukum kepada setiap karyawan
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan
7. Untuk menghindari kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa mendatang
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana sumber daya manusia apakah sudah baik atau tidak atau masih perlu disempurnakan kembali

Secara umum audit manajemen SDM bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Audit manajemen SDM juga digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam perbaikan fungsi SDM organisasi melalui surat rekomendasi yang dihasilkan.

#### **2.4.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sasaran audit sumber daya manusia (SDM) harus diamati dengan penuh perhatian untuk memungkinkan tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi. Menurut Handoko (2011: 226) Tujuan audit Sumber Daya Manusia

adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk menilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, memperbaiki aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, penggunaan prosedur-prosedur personalia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan

**Tabel 2.2**

**Pengelompokan Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia dan Sumber Informasinya**

No	Ruang Lingkup Audit	Sumber Informasi
<b>Rekrutmen Sumber Daya Manusia</b>		
1.	Perencanaan sumber daya manusia	Anggaran sumber daya manusia
2.	Rekrutmen	Data (catatan) biaya rekrutmen
3.	Seleksi dan penempatan	Uraian dan spesifikasi pekerjaan
4.	Orientasi dan penempatan	Tingkat penerimaan karyawan
		Catatan wawancara karyawan
		Catatan lamaran yang ditolak
		Permintaan transfer
<b>Pengelolaan Sumber Daya Manusia</b>		

1.	Pelatihan dan pengembangan	Data biaya pelatihan
2.	karyawan	Catatan produksi
3.	Keselamatan dan kesehatan kerja	Catatan kecelakaan kerja
4.	Kesejahteraan karyawan	Catatan pengendalian kualitas
5.	Hubungan kerja	Catatan produktivitas karyawan
	Penilaian kinerja	Catatan penilaian kinerja
		Catatan kegagalan produk
		Catatan kehadiran karyawan
<b>Pengelolaan Sumber Daya Manusia</b>		
		Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan
		Data gaji dan tunjangan karyawan
		Laporan survey penggajian
		Catatan perpurn karyawan
		Laporan survey biaya hidup
		Catatan keluhan karyawan
		Tuntutan serikat pekerja
<b>Pemutusan Hubungan Kerja</b>		
1.	Memasuki usia pensiun	Aturan pensiun
2.	Pengunduran diri karyawan	Aturan mengenai kompensasi
3.	Pelanggaran disiplin	(penghargaan) karyawan
4.	Karyawan meninggal	Aturan disiplin karyawan
		Aturan sanksi karyawan

		Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan kerja
--	--	---

(Sumber: Bayangkara( 2010:69))

Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup audit sumber daya manusia (SDM) harus diamati dengan penuh perhatian untuk memungkinkan tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi. Dalam hal ini tetap diperhatikan aspek “manusiawi” nya pada batas-batas kewajaran atau pada batas “proporsionalitas” yang tepat. Aspek yang perlu diperhatikan dalam rangka audit sumber daya manusia di atas, maka perlu sekali adanya ketentuan-ketentuan standar dalam berbagai aspek tadi sebagai tolok ukur.

#### **2.4.3 Langkah-Langkah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia, kefiatan audit SDM tidak berbeda dengan pelaksanaan audit lainnya. Menurut Bayangkara (2011:64) Langkah-langkah audit sumber daya manusia meliputi:

##### **1. Audit Pendahuluan**

Auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran terhadap program/aktivitas sumber manusia yang di audit. Informasi pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada rumusan sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untu menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Tujuan



audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk dari apa yang diharapkan dari audit tersebut. Tujuan audit terdiri dari atas tiga elemen yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Menurut IBK Bayangkara (2011:65) tujuan audit terdiri:

a. Kriteria

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu kelompok dalam organisasi. Kriteria ini lah yang menjadi dasar bagi auditor melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang di audit. Kriteria dapat berupa:

- i. Rencana SDM.
- ii. Berbagai kebijakan dan perturan tentang SDM.
- iii. Tujuan setiap program SDM.
- iv. Standard Operating Procedure (SOP) yang dimiliki perusahaan.
- v. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan
- vi. Standar evaluasi (ukuran kerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
- vii. Peraturan pemerintah
- viii. Standar (norma) yang merupakan best partice yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (*benchmark*).
- ix. Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

b. Penyebab

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada pada saat ini.

Penyebab ini dimana aktivitas yang sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan tutor (dalam pelatihan karyawan) yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya (meningkatkan keterampilan, dan disiplin karyawan)

### c. Akibat

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggungi atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan oleh setiap komponen dalam organisasi).” Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki pedoman dalam beraktivitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang ditentukan oleh pedoman dalam bertindak. Auditor dan manajemen dalam bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman aktivitas oleh semua komponen di dalam perusahaan dan juga sebagai dasar evaluasi auditor.

## 2. Review terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang ditetapkan. Dalam audit sumber daya manusia, auditor harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit sumber daya manusia menurut Bayangkara (2011:66) antara lain:

- a. Tujuan dari program/aktivitas sumber daya manusia harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
- b. Kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari sumber daya manusia yang terlibat menjadi dari sasaran dari program yang dilaksanakan.
- c. Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- d. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- e. Standar (ukuran) kinerja program.

Berdasarkan hasil review pengendalian manajemen ini, auditor akan lebih mampu dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi audit yang sesungguhnya. Di samping itu, berdasarkan hasil review ini auditor dapat mengambil kesimpulan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

### 3. Audit Lanjutan

Berdasarkan temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut. Menurut Bayangkara (2011:66) pengelompokan temuan yang dilakukan oleh auditor dibagi kedalam kelompok, yaitu: kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, yaitu:

- a. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang ditetapkan perusahaan. Contoh kondisi dapat berupa rendahnya keterampilan karyawan, produktivitas kerja yang rendah, tidak adanya motivasi untuk berprestasi pada karyawan, tingkat absensi dan perputaran karyawan yang tinggi dan sebagainya. Kondisi disebabkan oleh berbagai aktivitas mengelola SDM.
- b. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Contoh kriteria dapat berupa pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan, ketentuan pemberian insentif, aturan disiplin kerja, kompensasi dan berbagai pedoman (norma) lainnya dalam pengelolaan SDM.
- c. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia, yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. Penyebab dapat berupa penyimpangan dari pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan seperti tidak dilaksanakannya pelatihan sesuai dengan rencana yang menyebabkan keterampilan rendah dan sebagainya.
- d. Akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang ditetapkan. Temuan akibat dapat berupa banyaknya produk cacat, karyawan kurang terampil dalam mengoperasikan mesin, dan berbagai bentuk akibat lainnya. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain.

Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut. Dari berbagai keterangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.

#### 4. Pelaporan

Laporan audit sumber daya manusia adalah deskripsi komprehensif yang berisi mengenai hasil olahan temuan audit sumber daya manusia. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor mengenai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi, bukan hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit pada umumnya berisi sebagai berikut: judul, daftar isi, ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna untuk pimpinan eksekutif puncak, masalah-masalah pokok (tujuan audit, analisis, evaluasi kesimpulan dan saran).

#### 5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dan rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut audit sepenuhnya ada di manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya auditor mendampingi agar tindak lanjut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang dilanjutkan dan dapat mencapai tujuannya.

### 2.5 Konsep Efektivitas

Efektivitas merupakan tolak ukur dalam menilai fungsi dari sebuah perusahaan atau organisasi. Efektivitas menggambarkan sejauh mana hasil yang diperoleh sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Penilaian efektivitas ini akan melihat apakah fungsi yang ada dengan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi sudah sesuai serta berjalan dengan baik, Karena dari hal ini pula perusahaan atau organanisasi dapat menilai tingkat keberhasilan yang telah dicapai.

Aspek-aspek efektivitas berdasarkan pendapat Muasaroh (2010:13), efektivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas suatu program dapat dilihat dari aspek-aspek antara lain:

1. Aspek tugas atau fungsi, yaitu lembaga dikatakan efektivitas jika melaksanakan tugas atau fungsinya, begitu juga suatu program pembelajaran akan efektif jika tugas dan fungsinya dapat dilaksanakan dengan baik dan peserta didik belajar dengan baik;
2. Aspek rencana atau program, yang dimaksud dengan rencana atau program disini adalah rencana pembelajaran yang terprogram, jika seluruh rencana dapat dilaksanakan maka rencana atau progarm dikatakan efektif;
3. Aspek ketentuan dan peraturan, efektivitas suatu program juga dapat dilihat dari berfungsi atau tidaknya aturan yang telah dibuat dalam rangka menjaga berlangsungnya proses kegiatannya. Aspek ini mencakup aturan-aturan baik yang berhubungan dengan guru maupun yang berhubungan dengan peserta didik, jika aturan ini dilaksanakan dengan baik berarti ketentuan atau aturan telah berlaku secara efektif; dan



4. Aspek tujuan atau kondisi ideal, suatu program kegiatan dikatakan efektif dari sudut hasil jika tujuan atau kondisi ideal program tersebut dapat dicapai. Penilaian aspek ini dapat dilihat dari prestasi yang dicapai oleh peserta didik.

Berdasarkan definisi di atas mengenai efektivitas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat maupun hubungan antar fenomena yang diteliti dan menggunakan pendekatan studi kasus untuk memberikan gambaran secara terinci mengenai latar belakang suatu kasus.

#### 3.2 Objek Penelitian

Objek untuk penelitian ini di PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo yang berlokasi di Jalan Sultan Agung No 50 Sidoarjo, Jawa Timur.

#### 3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada kegiatan fungsi SDM pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, yang meliputi audit manajemen terhadap fungsi-fungsi SDM, yang mencakup:

1. Perencanaan sumberdaya manusia
2. Rekrutmen tenaga kerja
3. Seleksi tenaga kerja
4. Orientasi tenaga kerja
5. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja
6. Penilaian tenaga kerja
7. Perencanaan dan pengembangan karir

8. Pemberian kompensasi
9. Perlindungan dan Keselamatan tenaga kerja
10. Pemutusan hubungan kerja

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka dan merupakan landasan teoritis yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Data Primer.**

Data primer yang digunakan merupakan data hasil wawancara dengan Bapak Heroe Soewondo dan Bapak Soemarsono Manajer Sumber Daya Manusia dan Kepala Kantor Pos Sidoarjo.

#### **2. Data Sekunder.**

Data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi literatur untuk membentuk landasan teori, penelitian terdahulu atau dari teori yang ada untuk mengukur kriteria-kriteria penelitian, dokumen atau arsip-arsip yang dipublikasikan. Data sekunder diperoleh dari buku, internet, dan literatur lainnya.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Peneliti melakukan beberapa tahap dalam rangka melakukan pengumpulan data. Tahapan-tahapan tersebut, yakni:

#### 1. Survei pendahuluan

Survei ini bertujuan untuk mendapatkan informasi awal mengenai gambaran umum perusahaan dan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan. Survei ini dilakukan dengan cara wawancara kepada Supervisor Penunjang Operasional untuk meminta izin penelitian serta memperoleh gambaran umum perusahaan.

#### 2. Survei lapangan

Dalam survei ini peneliti melakukan beberapa metode, yakni:

##### a) Wawancara.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara langsung dengan narasumber dalam rangka mengumpulkan data penelitian.

##### b) Dokumentasi.

Peneliti juga mempelajari dokumen-dokumen yang berisi informasi umum tentang perusahaan, seperti sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi & misi, struktur organisasi, produk jasa, deskripsi jabatan, dan jumlah karyawan.

#### 3. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari literature-literature yang berhubungan dengan pembahasan penelitian. Tujuan dari studi kepustakaan adalah menggunakan teori yang diambil dari literature relevan sebagai dasar pemecahan masalah yang dibahas oleh peneliti.

### 3.6 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses penelitian yang hasilnya nanti akan digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan analisis kualitatif. Hasil dari analisis kualitatif merupakan uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data kualitatif lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu fenomena, memberikan gambaran baru, maupun menguatkan gambaran yang sudah ada, bentuk dari hasil analisis kualitatif adalah penjelasan, bukan angka-angka statistik. Analisis pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap, yakni:

1. Pemeriksaan pendahuluan

Pemeriksaan pendahuluan dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dengan tujuan memperoleh data pendahuluan berupa informasi dan latar belakang objek penelitian. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan dan mempelajari informasi-informasi terkait latar belakang dan program audit manajemen yang dijalankan objek penelitian. Disamping mempelajari informasi umum terkait objek penelitian, peneliti juga melakukan penelaahan terhadap berbagai literature, peraturan, dan kebijakan yang terkait aktivitas yang akan diperiksa serta menganalisa informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang nantinya berpotensi menimbulkan masalah bagi objek penelitian. Informasi yang dimaksud dalam tahap pemeriksaan pendahuluan, antara lain:

- a) Informasi umum terkait objek penelitian berupa sejarah, visi, misi, lokasi, struktur organisasi, dan beberapa informasi lainnya

b) Penyelenggaraan fungsi SDM yang dijalankan oleh objek penelitian, terkait dengan:

- i. Fungsi SDM yang meliputi Perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, orientasi dan penempatan tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan tenaga kerja, penilaian tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, perlindungan tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja
- ii. Kebijakan yang diberlakukan dalam fungsi SDM, seperti peraturan kerja, fasilitas, standard penilaian kinerja, dan sebagainya

## 2. Review dan pengujian pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan entitas merupakan pedoman bagi manajer dan supervisor dalam menjalankan proses pengendalian yang berjalan agar sesuai dengan tujuan entitas. Peneliti melakukan peninjauan terhadap sistem pengendalian manajemen entitas untuk memahami kondisi entitas saat ini dan menilai sistem pengendalian manajemen entitas telah mampu menciptakan efektivitas dalam fungsi SDM-nya. Berdasarkan Pengujian ini, peneliti dapat menilai bagian-bagian mana saja dalam entitas yang berpotensi menimbulkan permasalahan sehingga menjadi kelemahan bagi entitas. Selanjutnya tujuan audit dapat ditetapkan sebagai dasar untuk pemeriksaan selanjutnya.



### 3. Pemeriksaan terinci

Dalam pemeriksaan terinci, peneliti menganalisa temuan-temuan yang didapatkan selama melaksanakan audit sumber daya manusia pada entitas menggunakan kriteria, penyebab, dan akibat. Analisa tersebut berupa:

#### a. Kriteria (*criteria*).

Kriteria merupakan suatu standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu maupun kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang diterapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki kriteria, karena kriteria merupakan pedoman bagi seluruh aktivitas dalam perusahaan. Namun kenyataannya tidak semua perusahaan memiliki kriteria yang lengkap dan terdokumentasi. Terhadap permasalahan ini, peneliti selaku peneliti dalam penelitian ini, nantinya akan turut memberikan saran untuk merumuskan kriteria yang belum lengkap atau yang sudah ada namun tidak efektif terkait fungsi sumberdaya manusia bersama manajemen perusahaan. Kriteria digunakan sebagai alat pembanding yang dapat disamakan dengan tolak ukur. Dengan menggunakan kriteria peneliti mampu menilai apakah aktivitas atau suatu peristiwa yang terjadi pada entitas merupakan suatu kondisi menyimpang atau tidak. Peraturan maupun kebijakan entitas yang peneliti gunakan sebagai kriteria dalam penelitian ini adalah:

- i. Undang-undang dan peraturan pemerintah
- ii. Perencanaan SDM entitas

- iii. Berbagai kebijakan dan peraturan terkait SDM
  - iv. *Standard Operating Procedure* yang digunakan oleh entitas terkait fungsi SDM-nya
  - v. Standard evaluasi yang digunakan entitas terkait fungsi SDM
- b. Penyebab (*cause*).

Penyebab merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria, namun tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan. Penyebab ini ada yang bersifat positif, dimana aktivitas yang terjadi mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Di samping itu, terdapat penyebab negative, dimana aktivitas yang terjadi menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

- c. Akibat (*effect*).

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung perusahaan akibat dari perbedaan aktivitas perusahaan yang seharusnya dilakukan berdasarkan kriteria dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat memiliki sifat menguntungkan maupun merugikan perusahaan tergantung dari penyebab yang menjadi latar belakang aktivitas tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas entitas mencapai tingkat pencapaian yang lebih rendah dari yang ditentukan oleh kriteria. Selanjutnya akibat negatif dalam pembahasan penelitian akan ditunjukkan dengan notasi (-). Akibat positif menunjukkan tingkat pencapaian aktivitas yang melebihi kriteria, sehingga dapat dikatakan aktivitas atau program yang berjalan di

entitas telah terselenggara dengan baik. Akibat dapat diukur secara finansial maupun non-finansial.

#### 4. Penyusunan rekomendasi dan laporan audit

Tahap ini peneliti membuat rekomendasi berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan maupun potensial pada fungsi SDM yang ditemukan selama penelitian berlangsung, sehingga diharapkan dapat meningkatkan fungsi SDM entitas. Rekomendasi yang disusun peneliti, dimuat dalam laporan audit yang dinyatakan dalam bentuk sederhana dan dengan menggunakan bahasa umum yang mudah dipahami. Laporan audit memuat tentang latar belakang, kesimpulan audit, dan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan audit, serta ruang lingkup audit.

### 3.7 Kriteria Efektivitas

Pengukuran efektivitas fungsi SDM output dari program/kebijakan dengan tujuan entitas maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri. Apabila output dari program/kebijakan mampu memberikan kontribusi besar yang sesuai dengan tujuan entitas maupun tujuan dari program/kebijakan itu sendiri, maka dapat dikatakan efektif. Sebaliknya, jika output yang dihasilkan tidak mampu memberikan kontribusi yang berarti atau memberi kontribusi namun tidak sesuai dengan tujuan entitas atau tujuan dari program/kebijakan itu sendiri, maka dikatakan tidak efektif. Kriteria yang digunakan untuk menilai efektivitas fungsi SDM adalah kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kriteria-kriteria dan ruang lingkup yang digunakan untuk menilai fungsi SDM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan sumberdaya manusia

Kriteria : Prosedur perencanaan sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo

b. Rekrutmen tenaga kerja

Kriteria : Prosedur rekrutmen tenaga kerja dan tata cara perusahaan merekrut tenaga kerja

c. Seleksi tenaga kerja

Kriteria : Prosedur seleksi penerimaan tenaga kerja

d. Orientasi dan penempatan tenaga kerja

Kriteria : Prosedur penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan karyawan

e. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja

Kriteria : Prosedur pengadaan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja

f. Penilaian tenaga kerja

Kriteria : Prosedur penilaian prestasi kinerja karyawan

g. Perencanaan dan pengembangan karir

Kriteria : Prosedur dan kebijakan mengenai perencanaan dan pengembangan karir

h. Pemberian kompensasi

Kriteria : prosedur pemberian kompensasi dan penghargaan

i. Perlindungan tenaga kerja

Kriteria : Prosedur pemeliharaan hubungan dengan karyawan

j. Pemutusan hubungan kerja

Kriteria : Prosedur pemutusan hubungan kerja



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Sejarah Singkat PT Pos Indonesia (Persero)

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Nama PT Pos Indonesia (Persero) secara resmi digunakan pada tahun 1995, setelah sebelumnya menggunakan nama dinas PTT (*Posts Telegraaf end Telefoon Diensts*) pada Tahun 1906; kemudian berubah menjadi Djawatan PTT (*Posts Telegraph and Telephone*) pada tahun 1945; kemudian berubah status menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) di tahun 1961; dan menjadi PN Pos & Giro di tahun 1965, serta kemudian menjadi Perum Pos dan Giro di tahun 1978.

Alam sejarahnya, PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN tertua di Indonesia. Keberadaannya di Nusantara berawal dari perusahaan dagang Hindia Belanda atau *Vereenigde Oostindische Compagnie* (VOC) yang mendirikan Kantor Pos pada tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia (Jakarta) dengan maksud untuk memudahkan pengiriman surat, terutama dalam kegiatan perdagangan. Pasang surut mewarnai perjalanan panjang dua setengah abad PT Pos Indonesia (Persero) masa-masa keemasan industri perposan ada di tahun-tahun 1970 hingga 1980-an. Masyarakat pengguna jasa pos sangat setia memanfaatkan layanan pos.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, perubahan gaya hidup, serta trend liberalisasi bisnis jasa pos membuat PT Pos Indonesia (Persero) mengalami pergeseran bisnis yang sangat signifikan. Banyak perusahaan pos di



dunia, PT Pos Indonesia (Persero) sempat mengalami penurunan kinerja usahanya di tahun 2000-2007, bisnis surat pos di tahun-tahun tersebut menurun drastis. Penggunaan pesan singkat melalui telepon selular dan internet menggantikan peran surat pos individu. Persaingan kiriman barang dengan para perusahaan kurir swasta membuat pangsa pasar PT Pos Indonesia (Persero) tergerus.

Keadaan tersebut memaksa PT Pos Indonesia (Persero) untuk berubah dan melakukan transformasi bisnis. Manajemen perusahaan mencanangkan masa kebangkitan perusahaan di tahun 2009 dan menyusun visi dan misi baru serta perencanaan jangka panjang untuk membangun kompetensi perusahaan agar lebih adaptif terhadap perkembangan zaman, melalui berbagai program transformasi internal dan bisnis perusahaan, pendapatan PT Pos Indonesia (Persero) di tahun 2014 telah mencapai lebih dari 4 (empat) triliun rupiah atau meningkat hampir tiga kali lipat dari periode 2006-2007. Tiga tahun mendatang segenap pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) menargetkan pertumbuhan pendapatan perusahaan tiga kali lipat dari sekarang, menjadi 12 (duabelas) triliun rupiah.

Tiga jalan transformasi yang ditempuh PT Pos Indonesia (Persero), yaitu: membentuk holding company, revitalisasi bisnis inti, dan mengembangkan bisnis-bisnis baru. Transformasi perusahaan ini sejalan dengan berbagai hasil riset dan kajian konsultan internasional seperti *Booz & Co* dan *Ernst & Young* yang menunjukkan potensi bisnis PT Pos Indonesia (Persero) masih terbuka lebar. Kajian *Management Research Center* UI pun menyebutkan PT Pos Indonesia (Persero) memiliki potensi besar di tiga bisnis intinya, yaitu bisnis surat dan paket, bisnis logistik, dan bisnis jasa keuangan.

#### 4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan

Visi dan Misi PT Pos Indonesia (Persero) telah disetujui oleh direksi sesuai KD.81/Dirut/0316. Visi merupakan gambaran masa datang yang ingin diwujudkan oleh perusahaan. Visi ini dikembangkan untuk mengekspresikan aspirasi dari pemimpin puncak perusahaan. Pernyataan visi yang disusun menampilkan *the firm's strategic intent* yaitu niat dan tujuan strategis perusahaan dengan memfokuskan pada energi dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai masa depan yang diinginkan.

Visi digunakan untuk membangun pemahaman yang sama dari para pimpinan di seluruh level organisasi dalam mengarahkan unit kerjanya menuju visi, kemudian mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mewujudkan visi atau sharing vision. Perjalanan hidupnya PT Pos Indonesia (Persero), perusahaan sudah melakukan banyak perubahan. Perubahan itu mulai menampakkan hasilnya dalam bentuk laba yang makin meningkat. Perubahan ke arah yang lebih baik ini harus tetap dijaga, dikawal agar makin meningkat lagi di masa datang. *Vision* yang ditetapkan bagi perusahaan adalah “*To be the Postal logistics giant from the East*” atau “Menjadi raksasa logistik dari Timur”. Istilah “Raksasa” biasanya digunakan untuk menyebutkan sesuatu yang kuat dan berukuran lebih besar daripada ukuran normal. Sehingga dengan menggunakan istilah “raksasa” pada visi perusahaan, diharapkan stakeholder/ pemangku kepentingan akan lebih mudah membayangkan perubahan yang akan terjadi pada perusahaan di tahun 2020.

Misi PT Pos Indonesia (Persero) adalah:

- a) Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan negara BUMN adalah perusahaan milik negara dan bangsa Indonesia. Memajukan aset bangsa menjadi makin bermanfaat adalah misi yang amat mulia bagi perusahaan. Melalui pengembangan aset yang makin berharga akan bias membantu negara dalam setoran pajak maupun dividen.
- b) Menjadi tempat berkarya yang menyenangkan Perusahaan menyadari benar bahwa kinerja terbaik hanya bisa dicapai jika karyawan merasa senang dan tenang dalam berkarya. Ketika karyawan bekerja dengan tenang dan senang, maka akan lebih mudah membangkitkan motivasi, kreativitas dan semangat juang untuk membentuk pos menjadi juara di industri pos dan logistik.
- c) Menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan Persaingan makin berat, pilihan bagi pelanggan makin banyak dan makin beragam. Tidak ada pilihan lain bagi perusahaan kecuali dengan menyediakan variasi produk dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan dengan kualitas yang tinggi. Kualitas tinggi bukan lagi menjadi slogan saja, tapi kualitas tinggi telah menjadi “*way of life*” seluruh insan Pos.
- d) Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham. Bekerja bukanlah sekedar cari nafkah. Bekerja adalah untuk berkarya. Kualitas karya haruslah meningkat dari hari ke hari. Melalui keyakinan terhadap perbaikan terus menerus setiap hari, perusahaan yakin akan bisa memberikan yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

Tagline: “Kami membawa misi ...” atau “*We carry missions ...*” mengandung arti bahwa bisnis perusahaan adalah membantu mensukseskan misi pelanggan

kita. Contoh, pelanggan akan menikahkan anaknya. Ia mengirim undangan ke temantemannya dan mengirim melalui pos. Ia memiliki misi agar undangan itu diterima pada waktu yang tepat dan utuh. Perusahaan bisa menyampaikan undangan itu dengan sebaikbaiknya, maka bisa dikatakan bahwa kita sudah ikut membantu menyelesaikan misi pelanggan.

Kredo PT Pos Indonesia (Persero) adalah Sumber daya ada batasnya, tetapi Kreativitas tak terbatas. Dengan Iman kepada Tuhan dan persatuan, kita menuju kejayaan atau *Resources are Limited, Creativity is Unlimited. In God we trust, through unity we prosper*. Kredo adalah seperangkat kepercayaan, keyakinan yang bisa membimbing tindakan karyawan perusahaan. Perusahaan tahu bahwa sumber daya yang dimiliki amatlah terbatas. Uang terbatas, teknologi terbatas, dan kemampuan karyawan juga terbatas. Perusahaan meyakini bahwa kreativitas manusia tidak ada batasnya. Pemanfaatan kreatifitas yang luar biasa inilah perusahaan meyakini bahwa bisa membawa perusahaan ke arah kejayaan yang nantinya juga bisa membuat karyawan menjadi sejahtera secara bermartabat.

Perusahaan bisa memberikan layanan terbaik dan sebagai akibat layanan terbaik itu, perusahaan memperoleh pendapatan yang tinggi yang bisa membantu mensejahterakan karyawan. Kesejahteraan karyawan tidaklah mudah tercapai jika seluruh insan PT Pos Indonesia tidak bersatu mewujudkan cita-cita bersama. Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam mencapai tujuan timbul pemikiran dan gagasan yang berbeda-beda. Perbedaan itu harus diletakkan dalam kerangka secara bersama-sama bersatu mencapai tujuan. Tujuan-tujuan itu bisa tercapai, maka kesejahteraan bersama bisa dicapai dan inilah makna dari *Through Unity We Prosper*. Namun kesemuanya itu tiada artinya jika tanpa pertolongan dari Tuhan

Yang Maha Esa, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Pemberi Rezeki. Melalui keyakinan bahwa Tuhan akan selalu memberi rezeki terhadap hambanya yang sholeh yang memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat, maka cita-cita perusahaan insya Allah akan tercapai.

## **4.2 Pengendalian Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo Fungsi SDM**

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dijalankan oleh Departemen SDM. Departemen SDM dipimpin oleh manajer SDM dan membawahi unit urusan kepegawaian dan unit urusan sarana. Departemen SDM dibentuk dengan tujuan untuk menyediakan kebutuhan tenaga kerja PT Pos Indonesia (Persero) sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Tugas pokok Departemen SDM adalah menyusun program berdasarkan analisa kebutuhan PT Pos Indonesia (Persero), monitoring pelaksanaan program dan evaluasi Sistem Pengendalian Internal (SPI) langsung dibawah direktur. Sistem Pengendalian Internal (SPI) sendiri baru berjalan di PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, sehingga membutuhkan banyak evaluasi.

### **4.2.1 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen Fungsi SDM**

Review dan pengujian yang dilakukan pada pengendalian manajemen sumber daya manusia, peneliti bisa mengetahui pos-pos yang berpotensi menimbulkan masalah terkait fungsi SDM PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.

Departemen SDM ini terdiri dari Manajer SDM, unit urusan kepegawaian dan unit urusan uarana. Jam kerja pada Departemen SDM disesuaikan dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh PT Pos Indonesia, 6 hari kerja dalam satu minggu, yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Jam Kerja Pegawai**

No.	Hari	Jam Kerja
1.	Senin – Jumat	07.30 – 16.00
2.	Sabtu	07.30 – 14.00

*Sumber: Wawancara bagian SDM PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo*

Jam kerja yang berlaku selama 8 jam kerja pada hari senin-jumat, dimulai dari jam 07.30 pagi hingga 16.00 sore dan 07.30 pagi hingga 14.00 siang pada hari sabtu.

**Tabel 4.2**  
**Shift Kerja Pegawai**

No.	Jenis Shift	Jam Kerja
1.	Shift pagi	07.30 – 16.00
2.	Shift siang	16.00 – 22.00

*(Sumber: Wawancara bagian SDM PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo)*

Unit kerja diluar bagian SDM diberlakukan sistem shift, sistem shift sendiri dibagi menjadi dua waktu, pada shift pagi dimulai dari jam 07.30 pagi hingga 16.00 sore dan shift siang dimulai dari jam 16.00 sore hingga 22.00 malam

Tahap ini peneliti melakukan pengkajian untuk menentukan baik tidaknya pengendalian manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang berjalan pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Berdasarkan hasil review, sistem pengendalian manajemen pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah berjalan dengan baik.



Hal ini ditunjukkan dengan manual prosedur PT Pos Indonesia (Persero) telah diimplementasikan dengan baik. Selain itu, berbagai dokumen terkait pengendalian manajemen telah didokumentasikan dengan baik, sehingga mempermudah manajemen dalam melakukan evaluasi. Kajian yang dilakukan, peneliti menemukan hambatan berupa hasil audit internal yang belum di komunikasikan oleh pihak manajemen, sehingga peneliti tidak melakukan review terhadap audit internal PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **4.3.1 Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Pembentukan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia dalam menjalankan kegiatan operasional PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Perencanaan sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah dilaksanakan dan telah didokumentasikan dalam program perkiraan SDM jangka waktu 1 tahunan sebelum terdapat tenaga kerja yang pensiun.

Permasalahan yang sering muncul pada fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah permintaan atas fungsi SDM yang terlambat atau tidak tepat waktu untuk direalisasikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Hal ini merupakan dampak dari rendahnya kesadaran akan disiplin waktu oleh pegawai dan kurang tegasnya kebijakan yang berlaku.

Hasil analisa kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti mengindikasikan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia telah berjalan sesuai dengan kebijakan yang ada. Namun perencanaan sumber daya manusia



yang dijalankan tidak efektif dan belum terintegrasi dengan tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, hal ini dikarenakan permintaan tenaga kerja yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo tidak selalu dipenuhi secara tepat waktu atau mengalami keterlambatan. Sehingga jika permintaan tenaga kerja tidak dipenuhi, maka fungsi sumber daya manusia mengambil inisiatif untuk membebaskan pekerjaan tersebut pada bagian fungsi itu sendiri untuk mengatasi kekurangan tenaga kerjanya dengan membagi beban kerja pada anggotanya jika hal itu masih bisa diatasi oleh fungsi tersebut, dan sebaliknya jika dimungkinkan ketika beban kerja tersebut masih membutuhkan tenaga kerja maka fungsi SDM mengambil tenaga kerja di bagian atau seksi yang kelebihan untuk ditempatkan di bagian atau seksi yang membutuhkan dan sebaliknya.

#### **4.3.2 Fungsi Rekrutmen Tenaga Kerja**

Fungsi rekrutmen sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang telah ditetapkan guna memenuhi kebutuhan sumber daya PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Kegiatan rekrutmen diselenggarakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) secara terpusat yang berkedudukan di Bandung tanpa menggunakan bantuan pihak ketiga, sehingga PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dapat menghemat biaya rekrutmen tenaga kerja.

Kualifikasi yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen telah dipublikasikan melalui mulut ke mulut, pengumuman media masa dan media elektronik, sehingga calon pelamar dapat mempersiapkan kelengkapan yang diperlukan untuk mengajukan lamaran kerja. Kegiatan rekrutmen sendiri meliputi:

1. Publikasi rekrutmen tenaga kerja

2. Seleksi berkas lamaran calon pegawai
3. Undangan calon pegawai
4. Tes seleksi calon pegawai

Pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi rekrutmen telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Fungsi rekrutmen tenaga kerja mampu menghasilkan output yang memberikan kontribusi bagi tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Kegiatan rekrutmen yang dilakukan sendiri oleh PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo tanpa bantuan pihak ketiga dapat menekan biaya rekrutmen. Dengan penghematan ini, sisa dana yang seharusnya digunakan untuk biaya rekrutmen dapat digunakan untuk kegiatan pendukung rekrutmen lainnya dan dapat disimpulkan bahwa fungsi rekrutmen tenaga kerja telah berjalan secara efektif.

#### **4.3.3 Fungsi Seleksi Tenaga Kerja**

Tujuan umum pelaksanaan fungsi seleksi adalah untuk mengevaluasi, memperkerjakan, dan mendapatkan pelamar pada jabatan yang sesuai dengan minat dan potensi mereka. Fungsi seleksi tenaga kerja membantu memenuhi tujuan penerimaan SDM PT Pos Indonesia (Persero).

Proses seleksi tenaga telah dijalankan sesuai dengan dokumen pola ketenagaan dan SOP yang ditetapkan PT Pos Indonesia (Persero). Proses seleksi dilakukan secara bertahap, yakni melalui:

1. Seleksi berkas lamaran calon pegawai
2. Tes Administrasi
3. Tahap wawancara

#### 4. Tes kesehatan

Berdasarkan hasil analisa kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, fungsi seleksi tenaga kerja yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah menghasilkan output yang mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Fungsi seleksi yang lengkap berguna sebagai *filter* yang efektif dalam menyaring sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam prakteknya, fungsi seleksi dilaksanakan oleh tim rekrutmen yang secara khusus dibentuk oleh pihak Manajer SDM PT Pos Indonesia (Persero). Tim rekrutmen ini telah diatur dalam Surat Keputusan Direktur, sehingga memiliki kualifikasi yang memadai sebagai pewawancara. Berdasarkan fungsi seleksi yang baik, PT Pos Indonesia (Persero) dapat menempatkan calon karyawan sesuai dengan minat dan potensinya secara tepat dan dapat dikatakan fungsi seleksi tenaga kerja yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah dijalankan secara efektif dan efisien.

#### 4.3.4 Fungsi Orientasi dan Penempatan Tenaga Kerja

Fungsi orientasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo bertujuan untuk memberikan pelatihan kepada calon karyawan dan sebagai acuan untuk menempatkan calon karyawan pada kompetensinya. Orientasi yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo terdiri atas:

1. Materi mengenai profil perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo
2. Peraturan kepegawaian
3. Orientasi lapangan

Pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa kegiatan orientasi yang diselenggarakan PT Pos Indonesia

(Persero) telah berjalan sesuai dengan kebijakan yang ada. Prosedur evaluasi dan penilaian pegawai baru yang dilakukan setiap bulan merupakan hal yang mutlak diperlukan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Evaluasi yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) ini dapat mengetahui perkembangan pegawai barunya dan menilai kemampuan dan potensi pegawai tersebut secara praktis. Fungsi orientasi tidak hanya dilakukan kepada pegawai baru, namun juga ditujukan untuk pegawai yang kontrak. Dari output yang dihasilkan, disimpulkan bahwa fungsi orientasi telah berjalan dengan efektif.

#### **4.3.5 Fungsi Pelatihan SDM**

Program pelatihan yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ditentukan oleh kantor pusat yang terletak di wilayah Bandung. Bentuk pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai maupun calon pegawai semuanya ditentukan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan kantor pusat. Pelatihan juga diberikan secara periodik sesuai dengan kebutuhan. Kantor pusat mengirimkan surat pemberitahuan kepada kantor cabang akan diadakannya suatu pelatihan kepada masing-masing cabang area maupun wilayah.

Timbal balik dari surat pemberitahuan tersebut yaitu dengan mengirimkan nama-nama pegawai yang akan ikut serta dalam pelatihan tersebut. Semua kegiatan yang memerlukan anggaran khusus dilakukan oleh kantor pusat termasuk pengadaan pelatihan tersebut. Pelatihan tersebut diberikan sesuai dengan fungsi dan jabatan yang ditanggung oleh masing-masing fungsi yang terdapat dalam perusahaan. Pelatihan yang dilakukan merupakan proses pengembangan diri bagi pegawai yang baru maupun pegawai lama untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan terutama terhadap pengaplikasian sistem baru yang

akan diterapkan. Bentuk evaluasi dari hasil pelatihan dapat langsung dilihat dari pengaplikasian atau penerapan dari pelatihan tersebut dalam sebuah laporan.

Hasil pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan penulis, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dapat menghasilkan output yang mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Hal ini ditunjukkan dengan sifatnya yang terbatas sesuai dengan fungsi dan jabatan yang dituju dalam pelatihan tersebut. Dari jabaran di atas disimpulkan bahwa fungsi pelatihan berjalan secara efektif.

#### **4.3.6 Fungsi Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja adalah proses mengukur kinerja prestasi kerja yang terdiri dari unsur pencapaian target kerja atau sikap perilaku kerja. Penilaian prestasi dijadikan dasar pertimbangan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang dituangkan dalam bentuk rekomendasi, pembinaan pegawai, pengembangan karir pegawai, dan perhitungan pertambahan penghasilan. Perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja dan dilakukan dalam waktu dua kali dalam setahun oleh manajer dari masing-masing bagian atau seksi dalam perusahaan.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan tujuan menghitung pertambahan penghasilan pegawai, menentukan sasaran prestasi kerja yang harus dicapai pegawai untuk setiap semester tahun berjalan, memberikan masukan tentang pencapaian dan prestasi kerja pegawai dalam semester berjalan serta mengidentifikasi rencana perbaikan untuk periode berikutnya, kenaikan jenjang pangkat atau jabatan, memberikan informasi mengenai kebutuhan untuk pengembangan pegawai, pendidikan, dan pelatihan. Hasil dari penilaian prestasi kerja yang dilakukan manajer dari setiap fungsi atau bagian dan

didokumentasikan dalam software dan dokumen yang digunakan sebagai salah satu pertimbangan pimpinan untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Hasil pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dilakukan setiap setahun sekali. Penilaian prestasi kerja yang terstandarisasi menggunakan sistem manajemen kinerja individu (SMKI). Adapula penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara manual yang dilakukan oleh setiap masing-masing manajer dari fungsi yang ada guna memperoleh karyawan berprestasi untuk diberikan penghargaan pada event-event tertentu. Selain itu, penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian kenaikan jenjang jabatan yang lebih tinggi. Penilaian prestasi kerja dalam implementasinya dilakukan secara objektif dan transparan terhadap hasil penilaian, Hasil penilaian tersebut juga telah didokumentasikan. Sehingga disimpulkan bahwa fungsi penilaian kinerja sudah dilaksanakan secara efektif.

#### **4.3.7 Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Tujuan pelatihan dan pengembangan karir sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ialah untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar termotivasi dalam meningkatkan karir karyawan sehingga dapat membantu tujuan perusahaan. Perusahaan memfasilitasi semua aktivitas pengembangan karir bagi pegawainya. Setiap pegawai berhak mengikuti program pengembangan karir minimal setahun sekali sebagai program perusahaan. Pelaksanaan pengembangan karir tersebut perusahaan menyediakan konseling karir yang dilakukan oleh masing-masing atasan setiap divisi yang bersangkutan. Hal ini bertujuan untuk menanggapi berbagai permasalahan yang menyangkut



pengembangan karir seperti ketidakpuasan terhadap tindakan atau kebijakan perusahaan mengenai hubungan kerja, syarat-syarat kerja, dan peraturan yang telah disepakati. Perusahaan juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk dapat melanjutkan pendidikan diluar jam kerja. Perusahaan juga telah terbuka terhadap berbagai informasi mengenai pengembangan karir para karyawannya.

Berdasarkan hasil analisa kriteria, penyebab, dan akibat yang dilakukan oleh peneliti, disimpulkan bahwa fungsi perencanaan dan pengembangan karir telah berjalan dengan efektif. Perusahaan menyediakan program pengembangan karir yang memadai bagi seluruh karyawannya. Pengembangan karir tidak hanya dilakukan secara wilayah cabang, tetapi juga terpusat dengan demikian pegawai lebih loyal terhadap perusahaan guna mencapai tujuan.

#### **4.3.8 Fungsi Kompensasi**

Tujuan diberikannya kompensasi adalah sebagai penghargaan terhadap sumber daya manusia sesuai dengan kontribusinya dalam pencapaian tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dan untuk meningkatkan motivasi dan kualitas kerja sumber daya manusia. Kompensasi yang diberikan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo kepada karyawan disesuaikan dengan UMR yang berlaku di Sidoarjo, yang terdiri atas gaji pokok dan tunjangan. Kompensasi yang diberikan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo kepada karyawannya dinilai telah mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo.

Berdasarkan hasil analisa kriteria, penyebab, dan akibat, Sistem penggajian yang telah dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah dilakukan sesuai dengan standar gaji yang telah ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero)



Sidoarjo dan UU ketenagakerjaan yang berlaku dan telah diperhitungkan sesuai dengan grade/pangkat dan masa kerja pegawai telah berjalan efektif. Dengan demikian hal tersebut dapat memotivasi karwan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

#### **4.3.9 Fungsi Perlindungan dan Keselamatan Kerja**

Fungsi perlindungan dan keselamatan kerja yang dijalankan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo bertujuan untuk meminimalisir tingkat kecelakaan kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan. PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo memberikan bentuk perlindungan karyawan berupa asuransi kesehatan dan kecelakaan, jaminan perumahan, dan keselamatan kerja. Selain itu, perusahaan juga mengikutsertakan karyawannya dalam program BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial). Perusahaan juga memberikan jaminan pensiun dan tabungan hari tua. Selain itu, perusahaan juga mewajibkan pegawainya untuk menggunakan seragam dan ID Card sebagai tanda pengenalan serta jaket dan helm untuk pelaksana kerja di lapangan guna memberikan keselamatan. Semua hal tersebut harus sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kaitannya dengan fungsi perlindungan karyawan dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan baik antar karyawan. Diharapkan dengan hubungan karyawan yang baik, dapat menciptakan kondisi yang efektif dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Berbagai keluhan dan pendapat yang ingin disampaikan terhadap perusahaan dapat disampaikan langsung secara lisan dengan manajer masing-masing. Jika belum mendapat

tanggapan yang memuaskan, karyawan dapat langsung menyampaikannya pada atasan yang lebih tinggi yaitu pimpinan.

Pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah menyediakan tempat kerja dan fasilitas kerja yang aman. Keluhan dan pendapat yang ingin disampaikan karyawan terhadap perusahaan terkait dengan masalah yang dihadapi dapat disampaikan secara non formal kepada manajer masing-masing dan bila masih belum teratasi maka dapat disampaikan ke bagian fungsi sumber daya manusia. Penyampaian keluhan dan pendapat juga biasa dilakukan saat *coffee morning* sekaligus bersama pimpinan yang sesekali diadakan oleh perusahaan.

Peralatan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dilengkapi dengan petunjuk penggunaan dan karyawan yang akan menggunakannya telah diberi pelatihan khusus selama masa orientasi berlangsung. Apabila dalam prakteknya karyawan yang bersangkutan lupa cara menggunakan alat tertentu, atasan maupun senior akan bertindak sebagai mentor untuk mengajari karyawan tersebut, sehingga tingkat kecelakaan kerja tetap terjaga pada angka yang rendah. Hal ini menunjukkan prosedur keluhan yang diterapkan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo belum efektif, karena belum terdapat prosedur formal penyampaian keluhan. Pegawai menyampaikan keluhan secara informal atau personal, dalam memberikan tanggapan atas keluhan karyawan terhadap masalah yang di hadapi masih cenderung lamban.

#### **4.3.10 Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja**

PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, putusan hubungan kerja pegawai terjadi karena beberapa alasan yaitu pegawai telah mencapai batas usia pensiun, pegawai

mengajukan permintaan pengunduran diri, pegawai melakukan pelanggaran berat (merugikan perusahaan dalam hal finansial), dan pegawai meninggal dunia. Pemutusan hubungan kerja yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ditetapkan melalui musyawarah yang dilakukan manajer dan pimpinan perusahaan. Karyawan yang pensiun diberikan dana pensiun setiap bulannya sesuai dengan masa kerja dan jabatannya. Sedangkan karyawan yang mengajukan permintaan pengunduran diri diminta keterangan alasan melakukan pengunduran diri. Selain itu, perusahaan juga memberikan penghargaan untuk karyawan yang pensiun.

Berdasarkan analisa kriteria, penyebab, dan akibat peneliti dalam hal pemutusan hubungan kerja, perusahaan telah melaksanakan prosedur yang berlaku dalam perusahaan. Keputusan dan kebijaksanaan yang dilakukan telah konsisten sesuai dengan pelanggaran dan berbagai alasan yang dilakukan. Fungsi sumber daya manusia juga memiliki wewenang untuk mengajukan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Peneliti menyimpulkan bahwa fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif.

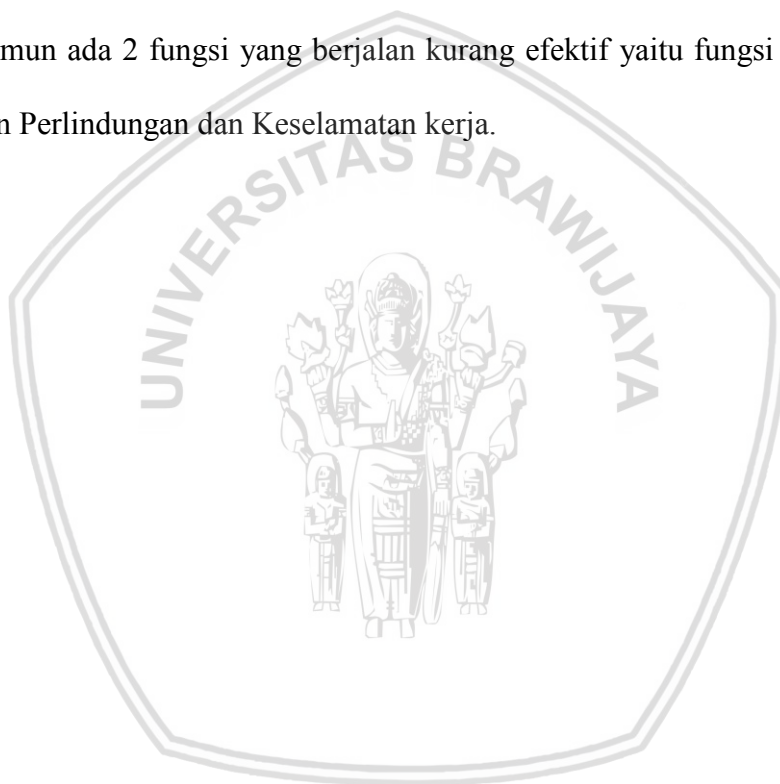
#### **4.4 Hambatan Pelaksanaan Fungsi Sumber Daya Manusia**

Selama menjalankan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia, peneliti menemukan beberapa permasalahan yang dapat menghambat tercapainya tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, diantaranya:

1. Seringnya terjadi keterlambatan respon dari pusat mengenai pengajuan permintaan tenaga kerja yang mengakibatkan fungsi SDM melakukan inisiatif untuk membagi beban kerja ke anggota fungsi yang bersangkutan.

2. Tidak terdapat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan bagi karyawan, sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian dalam hal penyampaian pendapat.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari 10 fungsi yang diteliti, ada 8 fungsi yang berjalan dengan tingkat efektivitas yang tinggi yaitu fungsi Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi SDM, Pelatihan dan pengembangan SDM, Pengembangan karir, Kompensasi, Pemutusan hubungan kerja, namun ada 2 fungsi yang berjalan kurang efektif yaitu fungsi Perencanaan SDM dan Perlindungan dan Keselamatan kerja.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa fungsi sumber daya manusia pada PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah dilaksanakan secara efektif, kecuali pada fungsi perencanaan SDM dan fungsi perlindungan dan keselamatan kerja. Hal ini disebabkan karena pada fungsi perencanaan SDM sering terjadi keterlambatan respon dari pusat mengenai pengajuan permintaan tenaga kerja. Hal ini mengakibatkan fungsi SDM melakukan inisiatif untuk membagi beban kerja ke anggota fungsi yang bersangkutan. Alternatif yang dilakukan oleh fungsi SDM dirasa kurang tepat karena menghambat kinerja dari masing-masing individu yang bersangkutan. Sebaiknya perusahaan mengambil kebijakan dengan menggunakan tenaga *outsourcing* untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja.

Selain itu, pada fungsi perlindungan dan keselamatan kerja tidak terdapat prosedur yang jelas dalam penyampaian keluhan bagi karyawan, sehingga karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian dalam hal penyampaian pendapat. Alternatif perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan prosedur yang jelas mengenai system penyampaian keluhan bagi karyawannya sehingga dapat segera ditampung dan ditindaklanjuti demi kepentingan karyawan dan perusahaan.

Penilaian efektifitas dilakukan dengan cara membandingkan antara kriteria audit yang berdasarkan kebijakan dan peraturan yang berlaku dengan penyebab

atau aktivitas aktual dengan akibat yang merupakan hasil perbandingan antara keduanya.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Selama kegiatan penelitian berlangsung, peneliti mengalami beberapa keterbatasan penelitian terkait pengumpulan data dan bukti penelitian, diantaranya adalah:

1. Narasumber yang senantiasa sibuk, sehingga menghambat proses wawancara yang mengakibatkan kondisi wawancara menjadi tidak kondusif.
2. Terdapat banyak data yang dianggap rahasia bagi perusahaan sehingga peneliti tidak dapat menggunakan data tersebut sebagai penunjang bukti penelitian.

## 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian di PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, peneliti memberikan beberapa saran guna memperbaiki keterbatasan yang dialami, antara lain:

1. Bagi peneliti, senantiasa menjalin komunikasi dengan narasumber, sehingga memudahkan peneliti mendapatkan data penelitian melalui proses wawancara.
2. Hasil wawancara dengan pihak diluar SDM yang masih terkait dengan penelitian, sehingga dapat dihasilkan data yang objektif.

3. Data penelitian yang tidak dapat dipublikasikan oleh perusahaan dapat diganti dengan peraturan atau ketentuan yang mendasari kebijakan tersebut. Misalnya mengganti dokumen Peraturan Kepegawaian dengan UU No.13 tahun 2003 yang menjadi dasar dibentuknya kebijakan tersebut.





**DAFTAR PUSTAKA**

- Agoes, S. (2011). *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ardana, Komang, I., Mujiati, N. W., & Utama, I. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arens, A., Randal J.E, & Marks, S. (2011). *Auditing dan Pelayanan Verifikasi, Pendekatan Terpadu* (Dua Belas ed., Vol. Jilid 2). Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Vol. 8th). Jakarta: Prentice Hall International.
- Handoko, T. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Dua ed.). Yogyakarta: BPFE.
- IBK, B. (2011). *Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Publik Indonesia. (2011). *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu Hasibuan, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muasaroh, S. (2010). *Manajemen Perpustakaan Digital di Era Global Makalah Pelatihan*. (<http://media.diknas.go.id/media/document/4794.pdf>, Trans.) Jardiknas.
- Mulyadi. (2010). *Auditing Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tunggal, A. W. (2010). *Pengantar Management Audit Cetakan Kedua*. Jakarta: Rineka Cipta.

**LAMPIRAN****Hasil Wawancara dengan Manajer SDM Bapak Heroe Soewono dan Kepala****Kantor Bapak Soemarsono****FUNGSI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

1. Apakah Kantor Pos memiliki perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi ?

Mengacu pada keputusan direksi No 66 / Dirut / 2015 yang harus di taati oleh kantor pos Sidoarjo

2. Apakah perencanaan SDM telah memuat mengenai kualifikasi SDM yang di butuhkan ?

Untuk kualifikasi, manajemen melihat situasi

Harus mempersiapkan planningnya dan batas maksimal

3. Dalam melaksanakan fungsi perencanaan SDM apakah pernah menemui kendala ?

Pernah, Permasalahan yang sering muncul pada fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah permintaan atas fungsi SDM yang terlambat atau tidak tepat waktu untuk direalisasikan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo

4. Apakah kendala tersebut teratasi ?

Ya

**FUNGSI REKRUTMEN TENAGA KERJA**

1. Pedoman apa yang digunakan dalam proses rekrutmen tenaga kerja ?

Mengacu pada keputusan direksi No 66 / Dirut / 2015

2. Bagaimana alur proses rekrutmen tenaga kerja yang dilakukan ?

Pertama administrasi, psikotes, kesehatan dan wawancara

3. Bagaimana Kantor Pos melakukan publikasi untuk rekrutmen ?

Dari mading dan dari mulut ke mulut

4. Apakah proses rekrutmen telah berjalan ekonomis, efektif dan efisien ? ( biaya rekrutmen sebanding dengan anggaran, kesesuaian calon pelamar yang diterima dengan kualifikasi, perlakuan calon pelamar yang memiliki hubungan keluarga dengan pihak manajemen)

Sangat efisien dan ekonomis

#### **FUNGSI SELEKSI TENAGA KERJA**

1. Siapakah yang bertanggungjawab menjadi pewawancara dan apakah pewawancara memiliki kualifikasi yang cukup ?

Yang bertanggungjawab adalah pihak SDM

2. Pertanyaan wawancara dan materi tes seperti apa yang biasanya digunakan dalam proses seleksi ?

Seperti wawancara pada umumnya

#### **FUNGSI ORIENTASI TENAGA KERJA**

1. Apakah kantor pos memiliki kebijakan yang digunakan dalam kegiatan orientasi ?

Ya, karyawan baru harus melakukan masa percobaan terlebih dahulu

2. Apakah kegiatan orientasi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan ?

Ya

### **FUNGSI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

1. Apakah program pelatihan dan pengembangan ditetapkan berdasarkan kebutuhan karyawan ?

Ya

2. Apakah seluruh biaya pelatihan dan pengembangan SDM ditanggung oleh kantor pos ?

Ya

### **FUNGSI PENILAIAN KINERJA**

1. Bagaimana proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh Kantor Pos ?

Ya seperti yang mas lakukan

2. Bagaimana efektivitas prosedur tersebut dalam menilai karyawan ?

Sudah sangat efektif

3. Siapa yang bertanggungjawab atas penilaian kinerja karyawan tersebut ?

Tim manajemen

4. Apakah hasil akhir penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan ?

Tidak, hasil penilaian ini tidak diberikan kepada karyawan, yang tahu ya  
Cuma tim manajemen saja

### **FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR**

1. Apakah kantor pos memiliki program perencanaan karir untuk karyawan ?

Ya, ada

2. Apakah program tersebut berlaku sama untuk setiap karyawan ?

Ya semua

### **FUNGSI KOMPENSASI TENAGA KERJA**

1. Apakah kompensasi yang diberikan oleh Kantor Pos telah mampu memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan ?

Ya

2. Apakah peraturan yang mendasari pemberian kompensasi ?

Peraturannya yak lo PT Pos Indonesia dapat untung, PT Pos Indonesia ya bukan Cuma sidoarjo saja

3. Apakah terdapat tunjangan lain selain gaji pokok ?

Ya ada, transportasi, BPJS

4. Apakah ada pedoman yang memuat skala gaji pegawai sesuai dengan jabatannya ? dan apakah sudah sesuai ?

Kebijakan itu selalu mengikuti perubahan yang ada jadi selalu di sesuaikan

### **FUNGSI PERLINDUNGAN DAN KESELAMATAN KERJA**

1. Apakah terdapat peraturan keselamatan kerja yang terdokumentasi dengan baik ?

Ya ada di masing masing bagian dan pelatihannya berbeda antar bagian

2. Apakah Kantor Pos telah menyediakan perlindungan yang memadai untuk karyawan ?

Ada disetiap alatnya

3. Apakah terdapat wadah khusus bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasinya ?

Belum ada rata2 semua non formal

## FUNGSI PEMUTUSAN TENAGA KERJA

1. Bagaimana prosedur PHK berjalan di Kantor Pos ?

Hanya jika ada yang melakukan pelanggaran berat saja selain itu hanya sanksi kecil saja

2. Apakah Kantor Pos memberikan pesangon kepada pegawai yang terkena PHK ?

Tidak

3. Apakah terdapat kebijakan adaptasi masa pensiun untuk pegawai yang menjelang masa pensiun ?

Pemutusan hubungan kerja yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ditetapkan melalui musyawarah yang dilakukan manajer dan pimpinan perusahaan.

**Hasil Temuan Audit  
Fungsi Perencanaan Tenaga Kerja**

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Perencanaan tenaga kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dilakukan dengan menggunakan analisis kebutuhan tenaga kerja dilapangan.	Perencanaan kebutuhan pegawai yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo akan dikirimkan ke kantor pusat untuk digunakan sebagai dasar penentuan jumlah pegawai yang akan direkrut.	Dalam aktivitas perencanaan tenaga kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia telah dirumuskan dengan baik, tetapi hasil dari perumusan tenaga kerja belum diimplementasikan secara konsisten. Permintaan tenaga kerja yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo tidak selalu dipenuhi secara tepat waktu atau mengalami keterlambatan.	Pilihan perusahaan untuk mengambil inisiatif dalam membebaskan beban kerja pada fungsi itu sendiri atau bahkan menempatkan tenaga kerja yang kelebihan pada fungsi yang kekurangan dirasakan kurang tepat. Karena dengan kebijakan demikian akan menghambat kinerja dari masing-masing individu yang bersangkutan.

**Fungsi  
Rekrutmen  
Tenaga**

**Kerja**

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Dalam proses rekrutmen pegawai seluruhnya dilakukan oleh kantor pusat yang berkedudukan di Bandung. PT. Pos Indonesia (Persero)	Dalam proses rekrutmen kebutuhan pegawai, perusahaan merekrut dari pihak internal melalui jalur pendidikan Politeknik Pos maupun dari eksternal atau masyarakat secara umum yang memenuhi kriteria	Proses rekrutmen yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah sesuai dengan peraturan dan kriteria yang berlaku di perusahaan Tetapi, karena mayoritas tenaga	Proses rekrutmen pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Dengan demikian, potensi sumber daya



Sidoarjo tidak diberikan kewenangan untuk melakukan rekrutmen sendiri berkaitan dengan keterbatasan jumlah anggaran yang diperoleh oleh kantor pusat.	dengan tetap berpedoman pada tingkat kompetensi, hasil penilaian kinerja, latar belakang pendidikan dan persyaratan lainnya	yang direkrut berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Maka, perlu adanya perubahan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya manusia yang mampu dan berpotensi dengan meningkatkan latar belakang pendidikannya.	manusia yang diharapkan dapat terpenuhi dengan melalui prosedur yang telah ditetapkan guna mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan
---	---	---	---

### Fungsi Seleksi Tenaga Kerja

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Proses seleksi tenaga telah dijalankan sesuai dengan dokumen pola ketenagaan dan SOP yang ditetapkan PT Pos Indonesia (Persero). Proses seleksi dilakukan secara bertahap,	Tim Seleksi sudah dibentuk sesuai kebutuhan perusahaan dengan melibatkan kepala bagian SDM untuk membantu	Dengan adanya tim seleksi yang melibatkan kepala bagian dalam proses seleksinya, perusahaan akan mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah menghasilkan output yang mampu berkontribusi dalam pencapaian tujuan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo

**Fungsi  
Oriental  
dan  
Pen**

**Empatan Tenaga Kerja**

<b>Kriteria</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Akibat</b>	<b>Rekomendasi</b>
Orientasi yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo terdiri dari Materi mengenai profil perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo Peraturan kepegawaian Orientasi lapangan	Perusahaan sudah melakukan proses orientasi dan penempatan karyawan baru dan dilakukan pada hari pertama bekerja	Karyawan baru bisa melakukan pekerjaan dengan nyaman dan dapat mengenal lingkungan kerja mereka dengan baik	Prosedur evaluasi dan penilaian pegawai baru yang dilakukan setiap bulan merupakan hal yang mutlak diperlukan PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo. Evaluasi yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) ini dapat mengetahui perkembangan pegawai barunya dan menilai kemampuan dan potensi pegawai tersebut secara praktis.
<b>Kriteria</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Akibat</b>	<b>Rekomendasi</b>
Program pelatihan yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ditentukan oleh kantor pusat yang terletak di wilayah Bandung. Bentuk pelatihan yang akan diberikan kepada pegawai maupun calon pegawai semuanya ditentukan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan	Program pelatihan yang dilaksanakan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo untuk calon pegawai baru maupun pegawai lama dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan informasi serta meningkatkan kualitas pelayanan.	Program pelatihan yang dilaksanakan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo sifatnya terbatas sesuai dengan fungsi dan jabatan yang dituju dalam pelatihan tersebut.	Mengingat adanya keterbatasan tersebut, maka perusahaan harus mengintensifkan analisis kebutuhan pelatihannya, sehingga pelatihan dapat diberikan pada bagian atau fungsi yang benar-benar membutuhkan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya.

**Fungsi Pelatihan SDM**

kantor pusat. Pelatihan juga diberikan secara periodik sesuai dengan kebutuhan.			
---	--	--	--

### Fungsi Penilaian Kinerja

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Penilaian prestasi kerja adalah proses mengukur kinerja prestasi kerja yang terdiri dari unsur pencapaian target kerja atau sikap perilaku kerja. Penilaian prestasi dijadikan dasar pertimbangan untuk, pengembangan kompetensi pegawai yang dituangkan dalam bentuk rekomendasi, Pembinaan pegawai, Pengembangan karir pegawai, dan Perhitungan pertambahan	Penilaian prestasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dilakukan setiap setahun sekali. Penilaian prestasi kerja yang terstandarisasi menggunakan sistem manajemen kinerja individu (SMKI).	Fungsi penilaian prestasi kerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo belum sepenuhnya efektif, karena penilaian prestasi kerja yang terstandarisasi dilakukan hanya setahun sekali. Sehingga hal tersebut kurang memotivasi tenaga kerja untuk terus meningkatkan prestasinya.	PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo harus tetap menjaga objektivitas dan transparansi untuk mempermudah pengawasan dan pengendalian dalam penilaian prestasi kerja.

penghasilan.pusat. Pelatihan juga diberikan secara periodik sesuai dengan kebutuhan.			
---	--	--	--

**Fungsi**

### Perencanaan dan Pengembangan Karir

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Perusahaan memfasilitasi semua aktivitas pengembangan karir bagi pegawainya. Setiap pegawai berhak mengikuti program pengembangan karir minimal setahun sekali sebagai program perusahaan. Dalam pelaksanaan pengembangan karir yang diberikan perusahaan menyediakan konseling karir yang dilakukan oleh masing-masing divisi yang bersangkutan yang diemban. Besarnya	Perusahaan telah melakukan pengembangan karir sesuai dengan instruksi pusat. Perusahaan juga telah menyediakan jasa konseling bagi pegawainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Konseling karir dilakukan oleh setiap bagian manajer dari fungsi yang ada dan dilanjutkan ke bagian	Proses pengembangan karir yang dilakukan pada PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah berjalan efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Perusahaan menyediakan program pengembangan karir yang memadai bagi seluruh	Dalam pelaksanaan pengembangan karir di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Sidoarjo sebaiknya tetap terbuka terhadap pengembangan karir seluruh karyawannya. Sehingga, terdapat timbal balik yang memuaskan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan untuk mencapai tujuan.
Sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) dilakukan oleh masing-masing divisi yang bersangkutan yang diemban. Besarnya	Penyebab yang diberikan kepada pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo adalah gaji pokok yang diberikan setiap bulan setelah dipotong dengan beberapa tanggungan sesuai dengan fungsi dan jabatan masing-masing. Misalnya potongan wajib untuk dana	Akibat dari pengembangan karir yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah tidak hanya dilakukan secara terpusat dengan demikian standar gaji yang ditetapkan oleh PT. Pos Indonesia guna mencapai tujuan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dan UU ketenagakerjaan yang	Rekomendasi yang dapat diberikan terhadap sistem kompensasi dan imbalan yaitu agar terus memberlakukan peninjauan berkala terhadap pemberian kompensasi dan imbalan pada karyawannya sehingga karyawan termotivasi untuk semakin meningkatkan

**Fungsi Kompensasi**

penghasilan yang diberikan pada pegawai setiap bulannya terdiri dari gaji pokok dan tunjangan.	pensiun, potongan pajak penghasilan, dan potongan lainnya yang sah.	berlaku dan telah diperhitungkan sesuai dengan <i>grade/pangkat</i> dan masa kerja pegawai. Dengan demikian hal tersebut dapat memotivasi karwan untuk terus meningkatkan kinerjanya.	kinerjanya karena segala kebutuhan telah tercukupi.
--	---	---	---

**Fun  
gsi**

### Perlindungan dan Keselamatan Kerja

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo memberikan bentuk perlindungan karyawan berupa asuransi kesehatan dan kecelakaan, jaminan perumahan, dan keselamatan kerja. Selain itu, perusahaan juga mengikutsertakan karyawannya dalam program BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial). Perusahaan juga memberikan jaminan	Kaitannya dengan fungsi perlindungan karyawan dalam perusahaan dilakukan dengan tujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan baik antar karyawan. Diharapkan dengan hubungan karyawan yang baik, dapat menciptakan kondisi yang efektif dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.	Berbagai keluhan dan pendapat yang ingin disampaikan terhadap perusahaan dapat disampaikan langsung secara lisan dengan manajer masing-masing. Jika belum mendapat tanggapan yang memuaskan, karyawan dapat langsung menyampaikannya pada atasan yang lebih tinggi yaitu pimpinan.	Dalam meningkatkan efektifitas pada fungsi hubungan karyawan sebaiknya PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dapat memberikan prosedur yang jelas mengenai sistem penyampaian keluhan bagi karyawannya sehingga dapat segera ditampung dan ditindaklanjuti demi kepentingan karyawan dan perusahaan.

pensiun dan tabungan hari tua..			
---------------------------------	--	--	--

### Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo, peutusan hubungan kerja pegawai terjadi karena beberapa alasan yaitu pegawai telah mencapai batas usia pensiun, pegawai mengajukan permintaan pengunduran diri, pegawai melakukan pelanggaran berat (merugikan perusahaan dalam hal <i>financial</i> ), dan pegawai meninggal dunia. Pemutusan	Dalam hal pemutusan hubungan kerja, perusahaan telah melaksanakan prosedur yang berlaku dalam perusahaan. Keputusan dan kebijaksanaan yang dilakukan telah konsisten sesuai dengan pelanggaran dan berbagai alasan yang dilakukan. Fungsi sumber daya manusia juga memiliki wewenang untuk mengajukan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo telah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Walaupun demikian belum terdapat konseling pra pensiun yang dilakukan oleh perusahaan yang diharapkan nantinya di tahun 2014 ini akan direncanakan pemberian konseling pra pensiun yang dapat meningkatkan mutu kerja pegawai yang	Dalam hal fungsi pemutusan hubungan kerja, PT Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo dapat segera merealisasikan rencana pemberian pra konseling kepada para pensiun untuk peningkatan mutu pegawai yang telah pensiun.



hubungan kerja yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Sidoarjo ditetapkan melalui musyawarah yang dilakukan manajer dan pimpinan perusahaan.		telah pensiun dan dapat membuat hubungan perusahaan dengan karyawan semakin baik.	
---	--	---	--

